

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



**Estratégias de Comunicação na Divulgação de um Evento  
Cultural:**

**O Caso do Doclisboa**

(Relatório de Estágio)

Catarina Duarte Henriques de Oliveira Alves

Relatório orientado pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Luísa Afonso Soares,  
especialmente elaborado para a obtenção do grau de Mestre em Cultura e  
Comunicação.

2018

*Este relatório foi escrito segundo as normas do antigo acordo ortográfico.*

*Para a minha avó.*

## Agradecimentos

Aos meus pais, que há vinte e dois anos tudo fazem para que nada de essencial me falte, tendo consequentemente criado as condições ideais à minha educação e formação académica e cívica. Esta dissertação não existiria sem eles.

Ao Mike, o meu *sidekick*, por ser a calma no meio do caos; pelas vezes que ao longo deste projecto suportou longos desabafos carregados de exaustão, alguma tristeza e, por vezes, preguiça; e pelo carinho, apoio incansável e palavras de conforto, motivação e orgulho que deu em retorno.

À minha irmã, por ter voltado na altura certa.

À Inês.

À Maria e à Margarida: por tudo.

Ao Zé, por ter as melhores ideias.

À Ana Marta, por ter sido não só uma supervisora de estágio, como também uma mentora e uma amiga, assim como um exemplo de uma grande profissional.

À professora Luísa Afonso Soares, por ter aceitado orientar este projecto e por ter respeitado o meu ritmo e espaço de trabalho individual, sem nunca ter deixado de acompanhar a execução do mesmo.

Um obrigado especial à APORDOC e ao Doclisboa por me terem acolhido mesmo sem qualquer experiência prática de trabalho, bem como a todos os entrevistados cuja colaboração foi imprescindível.

## **Resumo**

O presente trabalho resulta do estágio curricular na APORDOC – Associação pelo Documentário, com destaque para a função de acompanhamento do planeamento e apoio à supervisão da comunicação global do Doclisboa, festival de cinema organizado pela entidade de estágio.

Este relatório tem como principal objectivo a sistematização das estratégias de comunicação fulcrais na divulgação de um evento cultural, partindo da experiência adquirida no estágio e associada à investigação realizada sobre este tópico a partir de obras de autores relevantes na área da Cultura e da Comunicação.

Alcançar o objectivo aqui proposto seria impensável sem a recolha de testemunhos sob forma de entrevistas, junto de profissionais do meio. A compilação de diferentes perspectivas sobre a comunicação e a gestão de eventos resulta numa maior abrangência/pertinência a nível de estratégias comunicacionais actuais exequíveis na divulgação de um evento cultural.

Palavras-chave: comunicação, divulgação, estratégia, *media*, Doclisboa

## **Abstract**

The current work is a result of a curricular internship at APORDOC – Associação pelo Documentário, with a highlight on the making of the planning and support to the communication of Doclisboa, the film festival organized by the entity.

This report has as its main goal the systematization of key communication strategies in the dissemination of a cultural event, based on the experience acquired in the internship and

associated with the investigation on this topic from the works of relevant authors in the field of Culture and Communication.

Achieving the goal here proposed would be unthinkable without the collection of testimony in the form of interviews with professionals from the field. The compilation of different perspectives on the communication and the management of events results in a greater comprehensiveness/pertinence in terms of current communicational strategies accomplishable in the dissemination of a cultural event.

Keywords: communication, disclosure, strategy, media, Doclisboa

# Índice

Introdução	1
 <u>Parte I : Comunicação Estratégica / Textos e Contextos</u>	
Capítulo 1 – Comunicação, Sociedade e Cultura	5
1.1. Teoria e Sociologia da Comunicação	
1.1.1. Elementos da comunicação	5
1.1.2. Funções comunicacionais	7
1.1.3. Factores que influenciam a comunicação	7
1.1.4. Tipos de comunicação	8
1.1.5. Modelos de comunicação	9
1.1.5.1. Modelo Retórico de Aristóteles	9
1.1.5.2. Paradigma de Lasswell	9
1.1.5.3. Modelo de Shannon e Weaver	10
1.1.5.4. Modelo de Newcomb	11
1.1.5.5. Modelo de Schramm	12
1.1.5.6. Modelo de Gerbner	13
1.1.5.7. Modelo de Jakobson	
1.1.6. Teorias dos efeitos	14
1.1.6.1. Teoria das Balas Mágicas / Agulha Hipodérmica	15
1.1.6.2. Teoria de <i>Two-step e multi-step flow of communication</i>	16
1.1.6.3. Teoria do <i>Agenda-setting</i> ou do Agendamento	17
1.1.6.4. Teoria da Tematização	17
1.1.6.5. Teoria da Espiral do Silêncio	18
1.1.6.6. Teoria de Usos e gratificações	19
1.1.6.7. Teoria das Diferenças de conhecimento	19

1.1.6.8. Teoria da Dependência	20
1.1.6.9. Teoria do Cultivo ou da Incubação	20
1.1.6.10. Teoria da Socialização pelos <i>media</i>	21
1.1.6.11. Teoria da Construção social da realidade	21
1.2. Retórica: da palavra à imagem	23
1.2.1. Aristóteles	
1.2.2. Retórica visual	
Capítulo 2 – Comunicação estratégica na sociedade moderna	26
2.1. Baudrillard e a Implosão das Massas	27
2.2. Globalização: televisão, cinema, <i>internet</i> e <i>outdoors</i>	28
2.3. Geração <i>Millenial</i>	32
 <u>Parte II : Comunicação Estratégica / O Caso do Doclisboa</u>	
Capítulo 1 — Gestão da cultura: uma abordagem prática	35
Capítulo 2 — O caso do Doclisboa	38
2.1. Apresentação	
2.2. Doclisboa: estratégias de comunicação	
Observações Finais	58
Bibliografia	60
Anexos	66



## Introdução

«By communication is here meant the mechanism through which human relations exist and develop (...)»<sup>1</sup>

Charles Cooley (1909)

A comunicação começou a ser estudada nos departamentos de sociologia das universidades francesas. Ao longo do extenso percurso que tem feito enquanto fenómeno social, protagonista de diversos estudos, tem sido vista de duas formas: por um lado, um processo cuja constituição congrega vários modelos — processo esse que implica troca de mensagens, geralmente codificadas. A mensagem, por sua vez, pode incluir palavras, gestos, linguagem e posição corporais, sendo que para a troca de mensagens é necessário haver um canal, um código e uma intenção.

Por outro lado, a comunicação pode também ser vista como actividade social, no sentido em que os indivíduos pertencentes a determinada cultura criam e trocam significados entre si.

Estas duas posições complementam-se: as mensagens trocadas só têm efeito cognitivo porque têm significados, e qualquer significado faz parte de uma cultura. A título de exemplo, na língua esquimó existem 17 palavras para a designação de “neve”. Trata-se de uma situação que só adquire valor na cultura em que está inserida.

Foi com estas noções em mente que ao longo dos três meses que constituíram o estágio desenvolvido no Doclisboa tentei prestar o meu apoio à coordenação de comunicação, por forma a ajudar a expandir o festival ao seu público-alvo e, idealmente, além deste.

Contudo, depressa me apercebi de que as noções base não iriam ser suficientes para alcançar os objectivos de aprendizagem do estágio; compreendi que, mais do que entender os

---

1 Cooley, C. (1909). The Significance of Communication. In C. Cooley, *Social Organization* (pp.61-65). New York: Charles Scribner's Sons

fundamentos da comunicação, ser-me-ia impreterível abrir espaço à comunicação na sua forma estratégica, quer do ponto de vista do festival, quer da perspectiva do público.

Neste sentido, foi com entusiasmo que embarquei no mundo das retóricas e planificações estratégicas associadas a qualquer material comunicacional, desde materiais gráficos (como cartazes publicitários, *merchandising*, etc.) a uma presença estável e constante na dimensão virtual, desde *newsletters* a redes sociais.

Fruto da aprendizagem efectuada ao longo do processo de trabalho, e a pensar em eventuais futuras situações para as quais seja indispensável a comunicação estratégica, reúno neste trabalho estratégias de comunicação na divulgação de um evento cultural.

É de referir que, enquanto resultado do percurso realizado durante o estágio e nele baseado, as estratégias trabalhadas poderão não estar adequadas a todo o tipo de evento cultural, sendo que cada produção terá as suas características próprias, passíveis de serem analisadas de forma individual e, a partir daí, dar lugar à formulação do plano estratégico que for mais adequado.

Não obstante, pretende-se acima de tudo deixar um guião prático — e com base numa experiência concreta — que possa servir de alavanca de apoio para futuras ocasiões e/ou produções.

Encontra-se assim dividido o presente relatório em dois momentos: um teórico, remetente a autores e estudiosos da área da comunicação e da cultura, não só cruzando-os mas colocando-os, inclusivamente, em confronto.

Corresponde, no seu todo, a uma revisão de literatura, pelo que se intitula “Comunicação Estratégica / Textos e Contextos” — e onde o objectivo estrutural se prende com quatro pontos: pertinência, actualidade, unidade e coerência.

No segundo momento, são reunidas, através de seis entrevistas presenciais feitas a membros representativos das edições 2017 e 2018 do Doclisboa, as estratégias mais eficazes do ponto de vista comunicacional, pensadas para o festival que é e, no caso de 2017, para a edição que foi.

Os entrevistados são: Ana Marta Ribeiro (coordenação de comunicação – edição de 2017), Bruno Sousa (direcção executiva), Cíntia Gil (direcção), Joana Gusmão (direcção executiva), Manuela Costa (coordenação de comunicação — edição de 2018), e Miguel Ribeiro (coordenação de programação).

O objectivo pretendido corresponde à junção de ambas as partes sob a forma de percepção da importância da compreensão da teoria da comunicação para uma melhor prática da mesma, na sua forma estratégica.

O período de investigação foi dividido em quatro partes: leituras introdutórias, pesquisa exploratória, formulação da pergunta de partida (correspondendo ao início do processo de investigação) e, por fim, leituras orientadas — das quais tentei absorver as suas dimensões analítica, crítica, interpretativa e fundamentada em outros autores, seguido de reflexão sobre as mesmas.

Foram consultadas diversas obras e ensaios críticos académicos (retirados da BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação)<sup>2</sup> que reúnem tópicos de comunicação — na sua forma teórica e estratégica —, cultura e cinema (género documental).

É de referir que o ensaio *Comunicação* (1992), do jornalista e professor José Rodrigues dos Santos, juntamente com *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2006), de Jorge Pedro Sousa e *Fundamentos de Comunicação* (2012), escrito por Ana Cristina Monteiro, Joaquim Caetano, Humberto Marques e João Lourenço revelaram-se textos fundamentais. As obras complementam-se mutuamente, sendo que nelas estão sistematizadas as mais pertinentes informações relativas à comunicação e aos autores que a ela se dedicaram, fruto das mais detalhadas investigações, que percorreram autores e momentos chave da história da comunicação.

Destaco ainda *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (2015), editado por Derina Holtzhausen e Ansgar Zerfass. No que à cultura diz respeito, as contribuições de Jean Baudrillard revelaram-se pertinentes para cruzar com a comunicação estratégica, devido ao seu contributo em estudos de análise aos meios de comunicação.

---

2 BOCC – Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação  
URL: <http://www.bocc.ubi.pt/>

## PARTE I

Comunicação Estratégica / Textos e Contextos

## Capítulo1

### Comunicação, Sociedade e Cultura

«(...) o acto de comunicar é uma das formas fundamentais da existência. Tudo o que é vida, é comunicação, porque implica necessariamente o transporte de ideias e objectos de um ponto para o outro.»<sup>3</sup>

José Rodrigues dos Santos (1992)

#### 1.1 Teoria e Sociologia da Comunicação

Em *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2006), Jorge Pedro Sousa elabora uma série de conteúdos explicativos referentes à teoria e à sociologia da comunicação, desde elementos comunicativos, às teorias dos efeitos da comunicação social, passando pelas funções da comunicação e pelos modelos comunicativos — aspectos que são também explicados no ensaio *Comunicação* (1992), de José Rodrigues dos Santos e em *Fundamentos de Comunicação* (2012), de Ana Cristina Monteiro, Joaquim Caetano, Humberto Marques e João Lourenço.

Neste sentido, é nestas três obras que se baseiam os conteúdos apresentados — ainda que de forma resumida — nas sub-secções que se seguem.

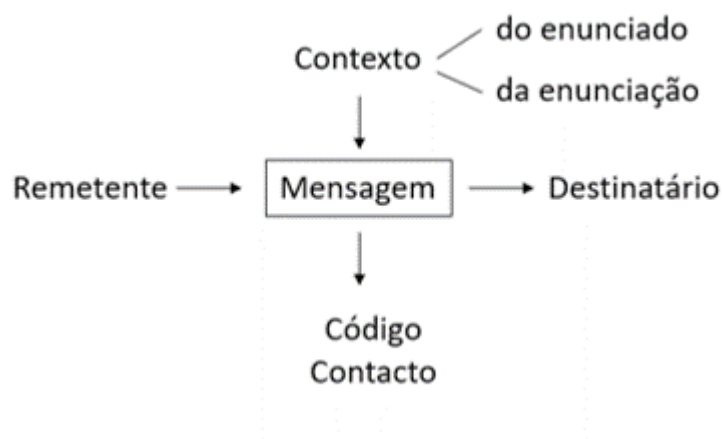
##### 1.1.1 Elementos da comunicação

Quando se fala em comunicação, a primeira correspondência mental imediata vai ao encontro da sua definição corrente: é o acto de comunicar. Mas a verdade é que comunicar não é apenas um verbo ou uma acção. Comunicar engloba um universo de factores e variantes passíveis de serem estudados e analisados.

Comunicar significa essencialmente transmitir sentidos, casuais ou intencionais, de um ponto para o outro. (...) Comunicar é sobretudo significar, através de qualquer meio. (SANTOS 1992: 10).

Em *Linguística e Comunicação* (1975), Roman Jakobson propõe uma construção de seis elementos comunicativos, em oposição aos cinco anteriormente apresentados por Claude E. Shannon — fonte, transmissor, canal, receptor e destino.

Atente-se ao seguinte gráfico relativo aos elementos da comunicação, segundo Roman Jakobson [JAKOBSON (s.d) :82]:



Img.1: Elementos da comunicação propostos por Roman Jakobson

### **1.1.2 Funções comunicacionais**

As funções de cada elemento variam, consoante o foco da linguagem. Desta forma, adquirem designações próprias, como verifica a seguinte discriminação.

Quando a linguagem se centra em:

- Destinatário — função conactiva
- Destinator — função emotiva / expressiva
- Contexto / Referente — função referencial (comunicação básica sobre o mundo da linguagem)
- Contacto — função fática (incide sobre o meio de comunicação)
- Código — função metalinguística (explica o valor semântico. Ex.: dicionário)
- Mensagem — linguagem poética (quando a mensagem incide sobre si própria. Aqui, o “como é dito” sobressai ao “[o] que é dito”).

Naturalmente, estas funções não se exercem isoladamente mas sim em articulação entre si mesmas, podendo dominar uma ou outra. Assim sendo, a comunicação é segmentada em elementos, que por sua vez se distribuem por funções.

### **1.1.3 Factores que influenciam a comunicação**

A comunicação é influenciada por três factores:

- 1) Percepção — a nossa forma de perceber a realidade limita a comunicação, uma vez que é influenciada por experiências anteriores. Da mesma forma que a memória, também a percepção pode ser selectiva.
- 2) Experiência

- 3) Expectativas — a motivação do receptor pode ser despertada de várias formas, nomeadamente indo ao encontro das suas expectativas e valores.

#### 1.1.4 Tipos de comunicação

No que aos tipos de comunicação diz respeito, contam-se seis. São eles:

- Interpessoal — troca de *e-mails* ou *sms*, por exemplo, ocorrida entre duas pessoas. Trata-se de uma comunicação mediada, ou seja, utiliza um determinado meio de comunicação (telemóvel, papel, rádio, etc.)<sup>4</sup>
- Intrapessoal — processo mental estabelecido por um indivíduo consigo mesmo. Trata-se de uma comunicação não mediada, representada por pessoas que comunicam consigo próprias através de pensamentos.
- Grupal — quando ocorre no interior de grupos de dimensões média ou grande (grupos com relações de afinidade ou parentesco; ou seja, amigos e família, por exemplo).
- Organizacional — Trata-se de uma comunicação de tipo grupal mas a uma escala superior, com grupos maiores. Existem três tipos de organizações: 1) benefício mútuo, 2) utilidade e serviços públicos (como sejam as escolas, os hospitais, os museus, etc.) e 3) organizações lucrativas (empresas). A organização tem comunicação interna — dentro da organização — e externa — para o exterior (relações públicas, *marketing*, etc.).
- Social — Tipo de comunicação mediada e de grande escala. É um processo complexo que envolve conhecer audiências, elaborar formas de fazer chegar mensagens eficazmente e, idealmente, levar um público (audiência) a consumir o produto em causa.
- Extrapessoal — Ciências ocultas, bruxaria, Deuses, etc., assim como comunicação “desenvolvida” com animais, máquinas, seres extraterrestres e espíritos.

---

4 Em oposição à comunicação não mediada, que é directa.



### 1.1.5 Modelos de comunicação

(...) para tornar compreensíveis os actos comunicativos, os teóricos têm desenvolvido vários modelos (ou paradigmas) dos processos comunicacionais. Estes não são, porém, mais do que artefactos imaginativos, embora úteis, criados intelectualmente pelo homem para compreender e estudar a realidade comunicacional. Os modelos do processo de comunicação não podem ser entendidos como espelhos do real. Todos os modelos são, necessariamente, incompletos e imperfeitos.<sup>5</sup>

Jorge Pedro Sousa (2006)

#### Modelo retórico de Aristóteles (século IV a.C.)

Aristóteles cria o primeiro modelo de comunicação, que traduz uma necessidade de reconhecer a existência de três elementos essenciais no processo de comunicação e identificá-los: locutor, discurso e pessoa que ouve. Por outras palavras:

Emissor — Mensagem — Receptor

Img. 2: Pressupostos do modelo retórico de Aristóteles<sup>6</sup>

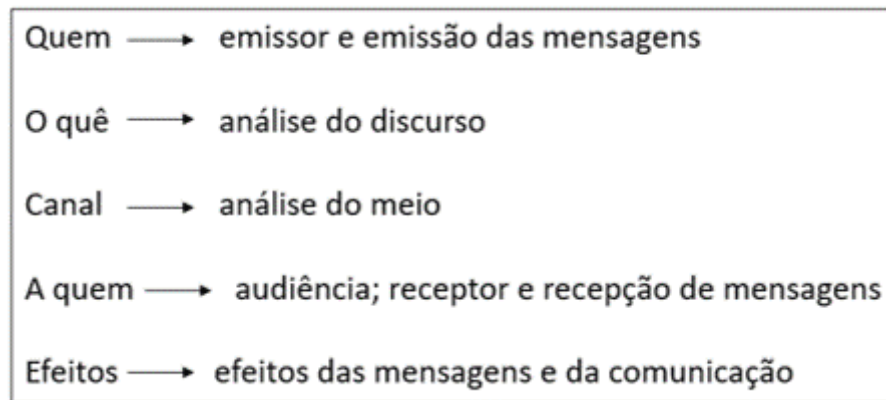
#### Modelo (ou paradigma) de Lasswell (1948)

Harold Lasswell defende que descrever um acto de comunicação é responder a cinco questões: ‘quem?’, ‘o quê?’, ‘que canal?’, ‘a quem?’, ‘que efeitos?’, sendo que cada questão/resposta remete para uma linha de análise diferente.

---

5 Sousa, J.P. (2006). Comunicação, sociedade, cultura e Ciências da Comunicação. In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 21-102). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pesquisa-comunicacao-media.pdf> p: 77

6 SOUSA (2006) : 78



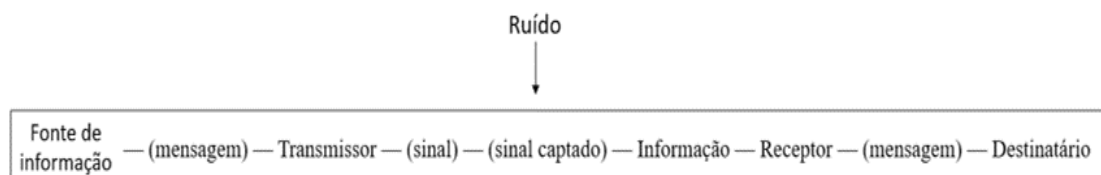
Img.3: Paradigma de Lasswell <sup>7</sup>

Foram, no entanto, apontadas algumas críticas a este paradigma. Alguns autores criticaram a simplicidade do modelo — que ignora qualquer consideração pelas diversas variáveis existentes (como sejam a ocorrência, ou não, de *feedback* ou os contextos) — relativamente à complexidade de que é feito o fenómeno comunicativo.

Apesar das críticas, foi reconhecida a pertinência do modelo que continua, até aos dias de hoje, a ser fundamental para o estudo da comunicação.

#### Modelo de Shannon e Weaver (1949)

A eficácia da transmissão da mensagem é o ponto de partida que originou este modelo, desenvolvido pelo matemático Claude Shannon e pelo engenheiro Warren Weaver, em 1949.



Img.4: Modelo de Shannon e Weaver <sup>8</sup>

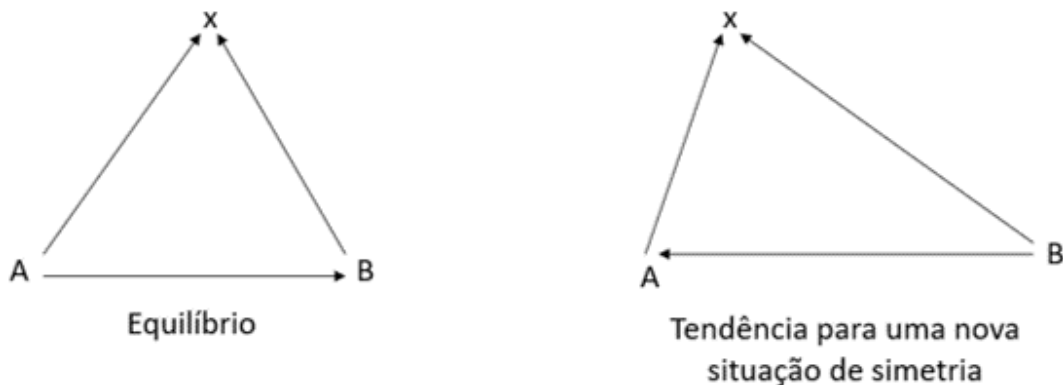
7 SOUSA (2006) : 79

8 SOUSA (2006) : 82

O modelo de comunicação apresentado pelo matemático e pelo engenheiro apresenta, no entanto, três problemas: um técnico, relacionado com a precisão da transmissão dos sinais; um segundo, semântico, relativo à precisão do significado pretendido para uma mensagem; e um último problema, de eficácia, que se prende com a influência do significado recebido no comportamento do destinatário.

### Modelo de Newcomb (1953)

Este modelo, introduzido em 1953, trabalha o papel comunicacional em contexto social. «(...) muitos dos fenómenos de comportamento social que se podem classificar como “interacções” são, na realidade, actos comunicativos.»<sup>9</sup>



Img.5: Esquemas triangulares representativos do modelo de Newcomb <sup>10</sup>

A e B apresentam-se como sujeito em contexto de relação com x. Num cenário de equilíbrio, A e B dão-se igualmente bem com x. No entanto, se as atitudes de A e de B para com x não forem semelhantes, começa a verificar-se um ponto de desequilíbrio. Contudo, o que este modelo triangular auxiliar ao modelo de Newcomb defende é que existirá sempre uma tendência para uma nova situação de equilíbrio.

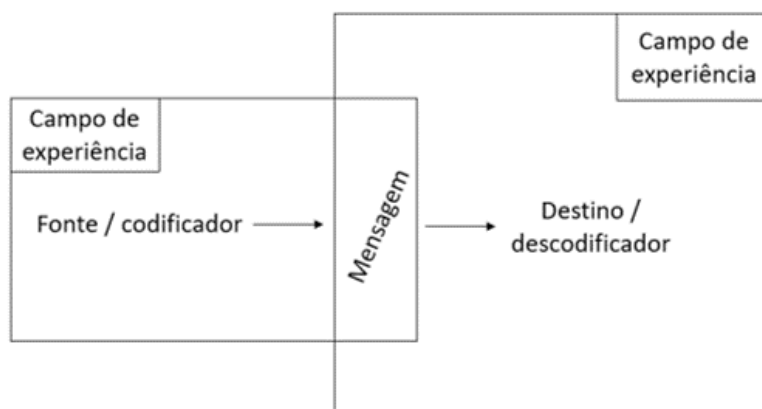
9 SOUSA (2006) : 83

10 SOUSA (2006) : 84

O modelo de Newcomb incide sobre os motivos que explicam as dinâmicas e motivações comunicacionais das pessoas em interação e não é extensível a qualquer acto comunicativo. Pressupõe que a comunicação entre A e B seja interpessoal e que A e B estejam em contínua circulação, uma vez que se verifica a existência de *feedback*.

#### Modelo de Schramm (1954)

O teórico Wilbur Schramm defende, com este modelo, uma relação linear entre fonte e destino, em que a codificação/descodificação está dependente do leque de experiências dos intervenientes; neste caso, o codificador e o decodificador.



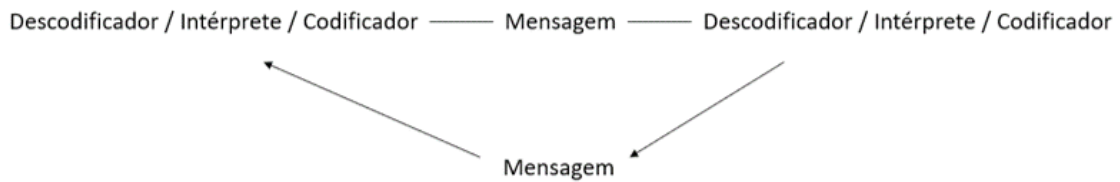
Img.6: Modelo de Shramm #1 <sup>11</sup>

A comunicação entre emissor e receptor será **tanto mais fácil quanto maior for a coincidência da experiência de ambos.**

Tendo desenvolvido dois modelos comunicacionais, Schramm apresenta, no seu segundo modelo, a possibilidade de o emissor assumir também o papel de receptor — e vice-versa — tendo em conta a existência de *feedback*:

---

11 SOUSA (2006) : 86

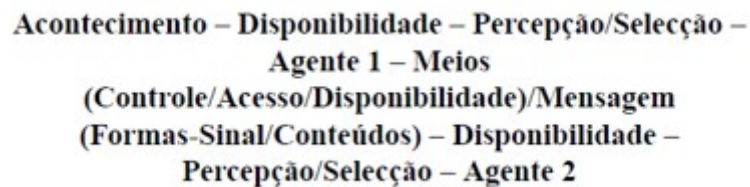


Img.7: Modelo de Schramm #2 <sup>12</sup>

### Modelo de Gerbner (1956)

Este modelo tem como principal característica a relação entre a mensagem e a realidade, o que permite a abordagem de questões relacionadas com percepção e significação.

O seguinte esquema é apresentado por Jorge Pedro Sousa para simplificar a estrutura do modelo de Gerbner:



Img.8: Modelo de Gerbner <sup>13</sup>

O modelo pretende mostrar a comunicação como transmissão de mensagens. Um acontecimento — algo que se faz notar entre a realidade — é percebido por um agente, que tanto pode ser uma pessoa como uma máquina. A percepção é selectiva. Se o agente é uma máquina, a selecção é determinada pelos mecanismos de que a máquina dispõe. (...) Se o agente é uma pessoa, a selecção é determinada pela adaptação da mensagem ao seu sistema cognitivo no

12 SOUSA (2006) : 87

13 SOUSA (2006) : 88

qual, como se viu, interferem os valores, as experiências de vida, etc. De qualquer maneira, a mensagem tem a realidade por referente. (...) <sup>14</sup>

### Modelo de Roman Jakobson (1960) <sup>15</sup>

#### **1.1.6 Teorias dos Efeitos**

A comunicação tem sempre intenção de criar efeitos no receptor. Esta preocupação com os efeitos surge no período entre as duas guerras, em que o ambiente social, político e económico sofre grandes conturbações e as tecnologias de difusão colectiva estavam a viver um desenvolvimento até então nunca visto — imprensa, televisão e rádio.

A questão dos efeitos teve grande importância na sociologia da comunicação, prendendo-se com a formulação de propostas teóricas e de novas metodologias e técnicas de análise e desenvolvimento de diversas pesquisas de campo paradigmáticas. Foi o estudo dos efeitos que levou ao estudo dos elementos do processo comunicacional.

Paralelamente ao surgimento dos modelos de comunicação, iniciou-se, assim, o estudo da recepção das mensagens e os seus processos de estruturação, dando origem à formulação das respectivas teorias — as teorias (não científicas) dos efeitos da comunicação social.

Jorge Pedro Sousa aponta três questões às quais as teorias dos efeitos pretendem responder. São elas: <sup>16</sup>

- Quais os efeitos da comunicação social e a que nível se produzem (individual, social, cultural, civilizacional, histórico)?
- Até que ponto é possível a um emissor planear o efeito que quer produzir ao comunicar e até que ponto é que o resultado é conforme o planeado?

---

14 Idem.

15 Ver subcapítulos 1.1.1. e 1.1.2., remetentes a Elementos da Comunicação e Funções da Comunicação, respectivamente.

16 SOUSA (2006) : 492

- Que instâncias medeiam os efeitos da comunicação social, e quais os factores, comunicacionais e não-comunicacionais, que interferem nessa mediação? Qual a capacidade mediadora desses factores?

### Teoria das Balas Mágicas ou da Agulha Hipodérmica

Apesar de não apresentar autor específico, esta teoria foi criada por vários autores, inspirados na psicologia behaviorista<sup>17</sup>, tendo surgido nos Estados Unidos da América durante a primeira guerra mundial. «Os autores empenharam-se em tentar responder a duas questões: que poder têm os meios de comunicação, e qual o efeito que produzem nos cidadãos?» (SANTOS 1992: 17).

A teoria das Balas Mágicas ou da Agulha Hipodérmica dá conta da percepção inicial dos efeitos dos *media* e foi encarada como uma estratégia de guerra muito forte. A sociedade é vista como massa, onde os indivíduos se encontram atomizados e vulneráveis, estando constantemente a ser “injectados” com atitudes comportamentais e ideias: um todo homogéneo, onde as características individuais de cada um são ignoradas.

«A conclusão dos primeiros comunicólogos foi a de que, a determinados estímulos difundidos pela comunicação de massas, sucediam-se efeitos precisos.» (SANTOS 1992: 17). Surge assim a ideia de passividade da sociedade de massas: o indivíduo é impedido de se manifestar contra a massa onde está inserido, existindo um controlo ao nível do pensamento e do comportamento. É de referir que esta passividade aumentou com o aparecimento da televisão — e, conseqüentemente, com o desenvolvimento e reforço do seu poder.

Este modelo estímulo-resposta estava na base das teorias da aprendizagem, que forneceram várias versões para a compreensão dos mecanismos da comunicação eficaz. Um estímulo é encarado, numa situação pedagógica, como sendo um acontecimento ou objecto físico capaz de afectar os órgãos sensoriais de um organismo e a resposta traduzir-se-á num acto aberto e mensurável.<sup>18</sup>

---

17 Ramo da psicologia que parte do comportamento como objecto de estudo.

18 SANTOS (1992) : 17

A 30 de Outubro de 1938, Orson Welles fez uma transmissão de rádio, dramatizada, do romance de Herbert George Wells, *The War of the Worlds* (A Guerra dos Mundos). Algumas pessoas ligaram o rádio e pensaram que o planeta estava, de facto, a ser invadido por “marcianos”; outras perceberam que não era real.

Hadley Cantril, psicólogo e pesquisador americano, iniciou, em 1940, o estudo do medo — *The Invasion From Mars: A Study in Psychology of Panic* —, concluindo que as pessoas reagem de formas diferentes a um mesmo estímulo, pois tudo está dependente das características da própria pessoa.

Surgiram, no entanto, opiniões desfavoráveis à teoria das balas mágicas. Harold Lasswell criticou esta teoria, afirmando que o contexto das mensagens é fundamental para a compreensão dos efeitos causados pelas mesmas, e Paul Lazarsfeld fê-lo sob a tese de que não era atribuída qualquer relevância às diferentes variáveis que influenciam o processo de comunicação.

#### Teoria de *Two-step* e *multi-step flow of communication*

*Two-step* e *multi-step flow of communication* são duas teorias inseridas no leque das teorias dos efeitos da comunicação social e foram teorizadas pelos sociólogos Paul Lazarsfeld e Elihu Katz.

Com a teoria de *two-step flow* os autores assumem a comunicação como fluxo de informação em duas etapas. As mensagens são retidas por um líder de opinião e só depois passadas a uma audiência mais alargada, funcionando, por isso, melhor no seio de grupos sociais estruturados.

Já a teoria de *multi-step* assenta na ideia de que a informação vai da fonte directamente para uma audiência, estando assim uma maior audiência exposta ao conteúdo informativo, em etapas múltiplas.



Entre as fraquezas deste modelo teórico emerge sobretudo o conceito da sociedade atomizada e mecânica, com os indivíduos a fazerem parte de uma massa disforme e alienada.<sup>19</sup>

### Teoria do *Agenda-setting* ou do Agendamento

Elaborada pelo jornalista Maxwell McCombs e pelo sociólogo Donald Shaw, a teoria do *agenda-setting* ou do agendamento é baseada nas ideias apresentadas por Walter Lippman no livro *Public Opinion* (Opinião Pública), em 1922.

Tem por base a tese de que é a comunicação social que “controla” que assuntos protagonizam o dia-a-dia das pessoas, por determinado tempo. Para averiguar a veracidade desta teoria, os autores realizaram uma experiência social em contexto de eleições, questionando os eleitores relativamente aos assuntos que consideravam de carácter importante, naquele momento — as respostas recolhidas confirmaram as suspeitas.

### Teoria da Tematização

O conceito de tematização foi apresentado por Niklas Nuhamann (1978) e pretende traduzir o processo de definição, estabelecimento e reconhecimento público dos grandes temas políticos através da comunicação social.<sup>20</sup>

A teoria da tematização foi estudada tendo em vista os efeitos sócio-cognitivos da comunicação e com perspectivas de se chegar a uma nova definição para opinião pública, dada a complexidade que a sociedade vai ganhando com o evoluir dos tempos.

Trata-se de uma teoria que incide sobre a relação entre os meios de comunicação e a opinião pública dos membros da sociedade. «Passa por ser opinião pública o que se diz nos

---

19 SANTOS (1992): 29

20 SOUSA (2006) : 506

*media* sobre os grandes temas políticos» (SOUSA 2006: 506) — o que se manifesta como sendo um problema.

É apresentado ainda uma segunda problemática respeitante ao facto de a acessibilidade aos meios de comunicação social ser «socialmente hierarquizada» (SOUSA 2006: 506)

(...) a maior parte das pessoas não tem um acesso fácil e regular à comunicação social. Assim sendo, é possível que passe por opinião pública unicamente a opinião *publicada*, que pode, de facto, não corresponder às correntes da opinião pública.<sup>21</sup>

### Teoria da Espiral do Silêncio (1973)

Os estudos à volta desta teoria surgem na década de 60, em contexto político, quando Elizabeth Noelle-Neumann, durante a campanha eleitoral na Alemanha, entre 1965 e 1972, reparou numa mudança de opinião repentina dos eleitores na fase final das eleições.

A especialista em ciência política defende, assim, a existência de um fenómeno denominado “medo do isolamento”, segundo o qual subsistem dois extremos opinativos: por um lado, uma opinião individual diferente à opinião dominante leva à hesitação na sua expressão; por outro lado, uma opinião individual igual à opinião dominante leva a uma fácil expressão pública. Posto isto, **o silêncio será tanto maior quanto mais longe a opinião individual estiver da opinião dominante.**

Noelle-Neumann defendeu que a formação das opiniões maioritárias é resultado das relações entre os meios de comunicação de massas, a comunicação interpessoal e a percepção que cada indivíduo tem da sua própria opinião é fruto de valores sociais, da informação veiculada pela comunicação social, e também do que os outros pensam.<sup>22</sup>

---

21      Idem

22      SANTOS (1992) : 107

### Teoria de Usos e gratificações

Contrariamente às restantes teorias — que recorrentemente se prendem com os efeitos provocados pela comunicação social nas pessoas —, a teoria de usos e gratificações procura saber que uso é dado pelas pessoas à *media*. «Os pesquisadores centraram o seu trabalho nos usos que as pessoas faziam dos meios de comunicação para obter gratificações ou satisfazer necessidades.» (SANTOS 1992: 113)

O primeiro desses estudos (...) [é] sobre o consumo de radionovelas nos Estados Unidos. (...) conclui que as mulheres eram a maioria dos ouvintes e que estas procuravam (1) libertação emocional, (2) conselhos, (3) explicações para as coisas da vida, (4) preparação para enfrentarem situações do quotidiano, (5) compensação dos próprios problemas, etc. Ou seja, as pessoas usam os meios porque têm necessidades para satisfazer e são gratificadas por isso.<sup>23</sup>

### Teoria das Diferenças de Conhecimento

Teoria de *knowledge gap*, teoria do diferencial de conhecimento e teoria do distanciamento social são três nomes diferentes atribuídos à teoria das diferenças de conhecimento.

Apresentada pelo professor de jornalismo Phillip Tichenor, pelo professor de sociologia George Donohue e pela autora Clarice Olien, o objecto de estudo desta teoria sustenta a possibilidade de «(...) as pessoas educacionalmente mais favorecidas reúnem potencialmente condições para absorver mais informação e para melhor integrar essa informação nas suas estruturas cognitivas.» (SOUSA 2006: 514)

## Teoria da Dependência

Datada de 1976, a sua origem é atribuída a Sandra Ball-Rokeach e Melvin DeFleur, autores que defendem que a relação existente entre o público, a sociedade e os meios de comunicação é modeladora dos efeitos ocorridos nos meios, atribuindo-lhes a função de «lubrificante social» (SOUSA 2006: 518).

Os autores partiram de uma concepção sistémica da sociedade, vendo o sistema de meios de comunicação numa situação de interdependência com os sistemas político, religioso, familiar, económico, educativo, etc. (...) Os *media* são a principal fonte de informação e de comunicação entre todas as fontes necessárias para o funcionamento dos restantes sistemas e para a manutenção do relacionamento entre eles.<sup>24</sup>

Jorge Pedro Sousa continua, afirmando que, para Ball-Rokeach e DeFleur

(...) não existe idêntico grau de interdependência entre os diferentes sistemas: o sistema de meios de comunicação social depende dos sistemas político e económico; por sua vez, estes dois últimos sistemas dependem do sistema mediático para se comunicarem com outros sistemas sociais e com o público.<sup>25</sup>

## Teoria do Cultivo ou da Incubação

Desenvolvida por diversos autores, entre eles Gerbner (Modelo de Gerbner, 1956), a teoria do cultivo ou da incubação resulta de um projecto chamado *Indicadores Culturais* cujo objectivo principal era «(...) analisar a forma como a televisão influencia a sociedade, nomeadamente quando se representam televisivamente (mesmo na informação telejornalística) situações violentas ou papéis sociais estereotipados.» (SOUSA 2006: 521)

Segundo os autores, as acções dos indivíduos passam a ser *cultivadas* com base nos conteúdos informativos a que são expostos.

---

24 SOUSA (2006) : 518

25 SOUSA (2006) : 519

### Teoria da Socialização pelos *media*

Maria Dolores Montero e Denis McQuail exploram os meios de comunicação enquanto acção socializadora. Surge, assim, a teoria da socialização pelos *media*.

Para tal, há que salientar, segundo Montero, três linhas de pesquisa:<sup>26</sup>

#### **1. Meios de comunicação como instituições-agentes de socialização**

«Os meios de comunicação, institucionalizados, interagem com outras instituições sociais e modificam os canais e as formas de comunicação inter-institucional, entre as instituições e o meio social e entre as pessoas e grupos em sociedade. Em alguns casos, a sua acção fez com que acção comunicativa de outras instituições se tivesse de adaptar; noutros casos, a acção dos meios de comunicação social sobrepôs-se à acção de outras instituições.»

#### **2. Meios de comunicação como agentes de socialização política**

«Ao participarem na configuração do conhecimento sobre a política e ao modelarem uma determinada escala de valores que, por exemplo, pode levar à participação ou ao desinteresse dos cidadãos, os meios de comunicação actuam como agentes de socialização política.»

#### **3. Acontecimentos críticos e processos de socialização política**

«Os meios de comunicação actuam como referentes e definidores de novas formas de pensar e actuar em situações de crise e ruptura.»

### Teoria da Construção social da realidade

Peter Berger e Thomas Luckmann apresentaram, em 1976, a teoria introdutória ao conceito de construção social da realidade.

A perspectiva central do conceito é a de que toda a realidade é socialmente construída, dia a dia, pelas práticas individuais e sociais, o que

conduz a uma permanente redefinição e renegociação das regras, normas, significados e símbolos sociais (que podem, inclusivamente, ser contestados).<sup>27</sup>

---

27 SOUSA (2006) : 525-526

## 1.2 Retórica: da palavra à imagem

### 1.2.1 Aristóteles

«Entendamos por retórica a capacidade de descobrir o que é adequado a cada caso com o fim de persuadir» [1355b]

Aristóteles, *Retórica*

Como se pode verificar nas páginas antecedentes, a grande maioria dos modelos de comunicação remontam ao século XX. Contudo, o primeiro modelo — o de Aristóteles — apareceu muito antes. Esse é o primeiro modelo comunicacional. «Não é possível localizar a origem da comunicação enquanto transmissão intencional de sentidos por parte de seres humanos» (SANTOS 1992: 10). Contudo, sabe-se que na Antiguidade Clássica a retórica era usada como arma social e política.

Sendo a retórica a arte da persuasão pelo meio da palavra, acarreta uma série de pressupostos a seguir para a obtenção de um bom discurso retórico. Primeiramente, há necessidade de fazer uma adaptação à audiência em questão, analisando as suas características (idade, sexo, grupo social, educação, conhecimentos e/ou experiências, cultura, expectativas, etc.).

Partindo deste princípio, prossegue-se a construção do discurso tendo em conta três tópicos que deverão estar presentes, de alguma forma, na argumentação do mesmo:

- 1) *Ethos* — correspondente grego para a ideia de carácter moral; dominar esta etapa discursiva passa por construir o discurso por forma a gerar confiança e proximidade, mostrar (alguma) autoridade e ganhar reputação. Para tal, importa que o *ethos* seja estabelecido previamente e que atenda a elementos visuais, verbais e gestuais.
- 2) *Pathos* — emoções que o emissor vai conseguir criar no receptor e que são independentes da argumentação (poderão estar relacionadas com o *ethos*, mas são independentes dele).

O impacto não está relacionado com o argumento mas sim com a técnica usada (gestos, tom de voz, humor, etc.)

- 3) *Logos* — denominado por Cícero de *dispositio*, traduz a própria argumentação; contém uma lógica/raciocínio, que vai desde a predisposição da audiência para ouvir, à divulgação do contexto, passando pela apresentação da tese em si, com as respectivas provas que a sustentam.

### 1.2.2 Retórica visual

A ideia de que também as imagens — e não apenas o texto — podem esconder camadas de significações, ainda que subentendida foi explorada por Roland Barthes em *The Rhetoric of the Image* (2000). O escritor e sociólogo francês elabora sobre a forma como o significado penetra a imagem, que significado é por esta produzido e que mensagem contém. Exemplifica, recorrendo às imagens usadas em contextos comerciais, uma vez que estão carregadas de ideologias e significados.

Because in advertising the signification of the image is undoubtedly intentional; the signifieds of the advertising message are formed *a priori* by certain attributes of the product and these signifieds have to be transmitted as clearly as possible. If the image contains signs, we can be sure that in advertising these signs are full, formed with a view to the optimum reading: the advertising image is *frank*, or at least emphatic.<sup>28</sup>

O autor prossegue, desconstruindo as imagens em três classes de mensagens: linguística (referente ao texto), simbólica (protagonizada pela imagem; sentido conotativo) e a mensagem a nível literal (sentido denotativo).

---

28 Barthes, R. (2000). “The Rhetoric of the Image”. In Gray, A., *Studying Culture: An Introductory Reader* (2nd ed). (pp. 15-27). London: Hodder Arnold : 15



É também sobre retórica visual que escreve Matthew Rampley, que sustenta o estudo de Roland Barthes, acrescentando que «(...) advertising by its very nature is a strategic form of visual communication, of which its audience has also become all too aware.» (RAMPLEY 2005: 138)

## Capítulo 2

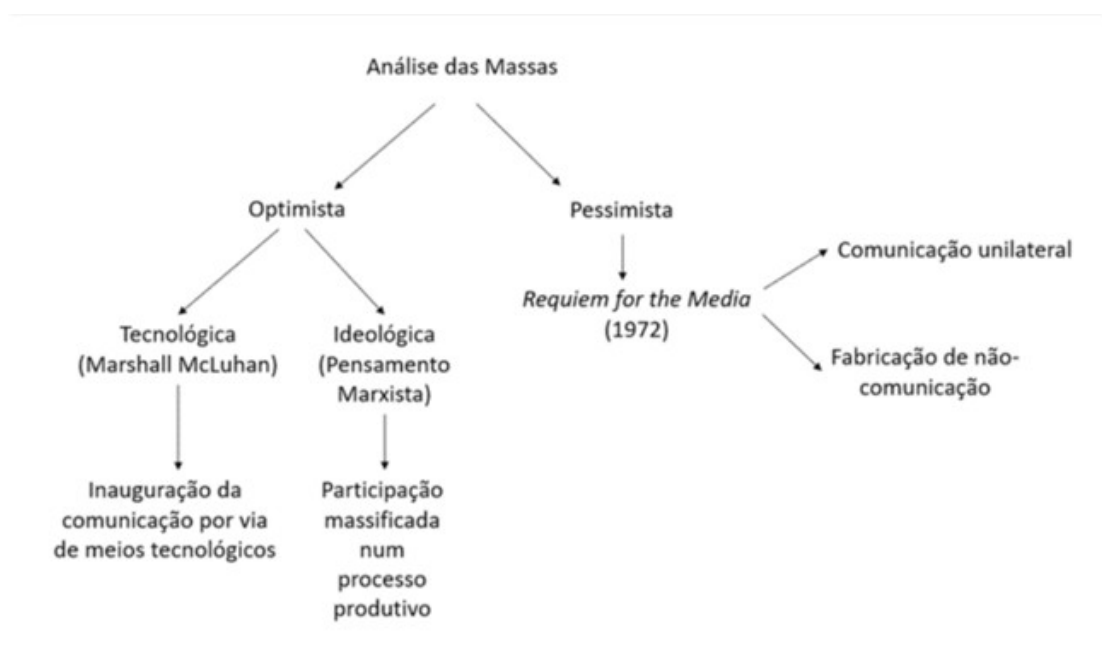
### Comunicação estratégica na sociedade moderna

#### 2.1 Baudrillard e a Implosão das Massas

«Como consequência inevitável da era tecnológica surge um tipo de cultura que se chamará *cultura de massa*.»<sup>29</sup>

Telenia Hill (2006)

No que ao estudo da cultura contemporânea diz respeito, Jean Baudrillard é dos autores mais incontornáveis. Na obra *Selected Writings* (2001), faz uma análise das massas comunicativas, protagonizada por duas perspectivas — uma otimista e uma pessimista —, esquematizada na seguinte imagem:



Img.9: Jean Baudrillard, *The Masses — The Implosion of the Social in the Media* (2001)

Na divisão otimista, a perspectiva tecnológica permite alcançar transparência a nível de informação e comunicação. Pelo contrário, captando um sentido mais tradicional (perspectiva ideológica), os meios de comunicação constituem uma força produtiva.

Opostamente, o lado pessimista da análise supracitada assume que os meios de comunicação massificados fabricam um tipo de discurso sem resposta, algo a que o autor chama de “não-comunicação”, correspondendo a um processo unilateral.

A comunicação deve ser entendida como troca de informação que se processa no interior dos vários sistemas de signos que actuam no seio da vida social. A análise feita por Baudrillard permite uma reflexão abrangente relativamente ao uso dado aos meios de comunicação — *media* —, bem como aspectos a seguir e a evitar/prevenir aquando o delineamento de um propósito comunicacionalmente estratégico.

No que à retórica visual diz respeito, Baudrillard defendia que as imagens e os signos já são interpretados como reais; mais do que a própria realidade. As mensagens que emanam de materiais visuais são recebidas de forma mais real do que uma mensagem verbal.

Ao fenómeno de substituição do real Jean Baudrillard denomina “simulação”, atribuindo a sua causa à vivência em ambiente de pós-modernismo.

Em conclusão, o autor reflete que

Today all that has changed. I would no longer interpret in the same way the forced silence of the masses in the mass media. I would no longer see in it a sign of passivity and of alienation, but to the contrary an original strategy, an original response in the form of a challenge; and on the basis of this reversal I suggest to you a vision of things which is no longer optimistic or pessimistic, but ironic and antagonistic.<sup>30</sup>

---

30 Baudrillard, J. (2001). The Masses: The Implosion of the Social in the Media. In J. Baudrillard, *Selected Writings* (pp. 207-219). Stanford University Press : 208

## 2.2 Globalização: televisão, cinema, *internet* e *outdoors*

«(...) um modo de dar a ver o mundo destacando que é no cinema e pelo cinema que se traça o nosso pensar, sentir e agir.»

Manuela Penafria (2006)

Com a chegada do fenómeno actualmente conhecido como globalização, motivado, tanto pelos movimentos migratórios — quer voluntários, quer involuntários (de que os refugiados são exemplo) — como pelo incrivelmente rápido avanço tecnológico, de onde destaco a força da *internet* e o poder dos meios de comunicação (como a televisão, o cinema, etc.) na propagação e divulgação de informações, cada cultura sofre alterações.

O que, então, está tão poderosamente deslocando as identidades culturais nacionais, agora, no fim do século XX? A resposta é: um complexo de processos e forças de mudança, que, por conveniência, pode ser sintetizado sob o termo “globalização”. Como argumenta Anthony McGrew (1992) a “globalização” se refere àqueles processos, atutantes numa escala global, que atravessam fronteiras nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado.<sup>31</sup>

Embora não pondo em causa, nem questionando, a singularidade de cada cultura, o período em que vivemos na actualidade é de uma cultura global. Ou, de acordo com a designação de, Gilles Lipovetsky: “Cultura-Mundo”. Como exemplos claros apresentam-se as marcas que, seja qual for a área comercial, se repetem; as referências culturais são idênticas ou até mesmo iguais. Neste sentido, a propaganda comercial actua como um factor de aproximação.

---

31 Hall, S. (2006). Globalização. In S. Hall, *A Identidade Cultural na Pós-modernidade* (pp. 67-76). São Paulo: DP&A Editora : 67

É sabido que a televisão enquanto meio de comunicação veio alterar substancialmente a forma como os acontecimentos de uma comunidade eram comunicados. Trata-se de um marco temporal importante na medida em que traduz uma mudança de paradigma. Se por um lado veio dificultar o trabalho dos profissionais de comunicação estratégica — dada a intensa dispersão informativa e a multiplicação de meios de comunicar uma mensagem —, por outro lado veio expor os diferentes públicos a mais conteúdos diversificados.

O meio televisivo permitiu conduzir a informação, quer noticiosa, quer de entretenimento, quer de outros tipos, a um público mais vasto, mantendo-o informado a uma escala global. Por sua vez o cinema trouxe à realidade correspondências visuais de universos criativos até então impensáveis (como seja a ficção científica), além de ser um meio com capacidade para mobilizar vários grupos no sentido de criar espaços de pensamento e reflexão sobre os temas expostos — que frequentemente são considerados tabu.

A *internet* veio alargar substancialmente esta situação, intensificando a globalização, uma vez que aumenta essa dinâmica global, pois é, no fundo, um armazém comunicacional de dimensões incalculáveis que abastece as redes informativas com as informações de vários tempos (passado, presente, futuro). Lida bem com a recorrente mudança de tendências sociais e dá resposta à exigência de informação e conhecimento dos consumidores, que cada vez mais vivem com um fluxo de informação constante.

A este propósito o sociólogo britânico Anthony Giddens afirma que «Os novos meios de comunicação electrónicos estão por detrás de tudo. É inacreditável, este sistema de comunicações criado pelo homem não tem precedentes (...)». (LUSA 2013)

Naturalmente, não só as pessoas viram o seu dia-a-dia a sofrer alterações, como os próprios meios de comunicação sentiram necessidade — diria até que foram obrigados — de mudar, por forma a adaptarem-se às mudanças que passaram a acontecer a uma velocidade nunca antes sentida.

(...) the proliferation and dispersion of technologies that characterises indeed, constitutes — cyberculture spreads far beyond the use of electronic mail. Specific forms of culture and communication are finding themselves fundamentally reshaped.<sup>32</sup>

---

32 Davis, G. (2005). From Mass media to Cyberculture. In M. Rampley, *Exploring Visual Culture. Definitions, Concepts, Contexts*. (pp. 214-228). Edinburgh: Edinburgh University Press : 215

Na segunda metade do século XX, aquando o surgimento da televisão como meio difusor de informação, houve receio de que os públicos pudessem estar a ser alvos de manipulação. Antes de conseguirem confiar naquele meio, estava instalada uma dúvida: quem estava por detrás do aparelho estaria a tentar moldar a forma de pensar — e os próprios pensamentos e opiniões — dos cidadãos?

(...) na formação da opinião, há influências mais poderosas do que a comunicação de massas. A imprensa, a rádio e a televisão não actuam num vácuo social, mas numa rede complexa de relações sociais.<sup>33</sup>

O mesmo receio foi manifestado em relação ao cinema. Em *Homem, Cultura e Sociedade* (2006), Telenia Hill refere que «Até aos anos 50 pode-se dizer que a cultura de massas gira principalmente em torno da indústria cinematográfica.» (HILL 2006 : 38). José Rodrigues dos Santos complementa a autora, afirmando que «Quando o cinema apareceu, considerou-se igualmente que o novo meio de comunicação possuía uma enorme potencialidade subversiva.» (SANTOS 1992: 12) Presumivelmente por este motivo, foi usado como meio de propaganda em contexto de guerra:

Entre os Americanos permanecia ainda uma tradicional hostilidade em relação à Grã-Bretanha por causa da Guerra da Independência e pelo seu passado de potência colonial opressora. (...) Este sentimento geral forçou os Britânicos a lançarem uma operação sistemática e intensiva de propaganda, para tentar mudar a opinião dos Americanos. Uma das frentes da campanha foi *Hollywood*, onde os Britânicos recorreram à ajuda de realizadores franceses. O cinema americano ignorou totalmente o desencadear das hostilidades na Europa, e coube ao realizador francês Maurice Tourneur a tarefa de inverter a situação. (...) lançou no mercado *The Hand of Peril* (*A Mão do Perigo*), um filme que expunha aos Americanos a necessidade de apoiar os aliados (...).<sup>34</sup>

---

33 SANTOS (1992) : 29

34 SANTOS (1992) : 14-15

Actualmente, a sétima arte também é usada como ferramenta de propaganda, no que diz respeito a temáticas sensíveis. Filmes que desconstruam temas tabu não fazem mais do que divulgar factos pouco ou mal aceites de forma detalhada, assim como opiniões informadas sobre o tema em questão. Desta forma, cria-se a possibilidade de o tema ser melhor absorvido pelo público e, idealmente, deixe de ser considerado tabu.

Um outro exemplo é a exploração que o cinema faz de questões próximas e pouco debatidas, relativamente às quais seja necessário sensibilizar o público (por exemplo, questões ambientais, políticas, etc.).

Isto acontece tanto no género ficcional, como — e diria que principalmente — no género documental. Por este motivo o Doclisboa — Festival Internacional de Cinema Documental (a actividade com mais projecção da APORDOC — Associação pelo Documentário) espalha a sua programação anual por diversas secções, sendo uma delas o Cinema de Urgência.

As sessões do Cinema de Urgência constroem-se em torno de problemas relativamente aos quais é urgente criar uma comunidade de debate. Apresentam-se filmes que respondem às lacunas do exercício dos media, existindo através de redes sociais e outros meios, estabelecendo um ancoramento imediato com a realidade que, cada vez mais, desafia os cineastas a uma prática quotidiana da cidadania.<sup>35</sup>

O cinema, a televisão e a *internet* são três instrumentos comunicativos que se apoiam muito na imagem como veículo de informação. Tendo em conta o carácter imagético da cultura actual e a importância que assume na sociedade contemporânea, é importante frisar os *outdoors*, que são recorrentes e imprescindíveis na comunicação estratégica.

Colocados em locais estratégicos de passagem/paragem, podem estimular a atenção, principalmente através do apelo à sensação e emoção. Assim, as imagens devem ser trabalhadas ao nível conotativo, impelindo à memorização da ideia-chave e ao despertar do interesse. Quando são acompanhados de movimento, este instrumento de comunicação redobra as suas potencialidades.<sup>36</sup>

---

35 Recuperado de: <http://www.doclisboa.org/2017/seccoes/cinema-de-urgencia/>

36 Monteiro, A.C., Caetano, J., Marques, H. e Lourenço, J. (2012). Os *Mass Media*. In A.C. Monteiro, J. Caetano, H. Marques e J. Lourenço, *Fundamentos de Comunicação*. (pp. 233-276) Lisboa: Edições Sílabo : 239

## 2.3 Geração Millenial

Descendentes dos chamados *Baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) a quem se credita a primeira tentativa de quebrar barreiras sociais e políticas, a geração *millennial* ou geração Y corresponde aos filhos da globalização. Nascidos entre 1980 e 1996, têm despertado a curiosidade dos sociólogos que procuram estudá-los e saber acerca dos seus hábitos enquanto cidadãos e enquanto consumidores, assim como o que caracteriza as suas formas de pensar.

«(...) são os primeiros digitais nativos da história (...)» (*Geração Y*, min 3.49). Assistiram à propagação do digital e não só a ele se habituarem sem dificuldades como sem ele não vivem. Por este motivo são importantes quando se fala de comunicação estratégica. Devido à faixa etária em que se encontram são, dentro da camada jovem, o público-alvo de várias marcas e eventos.

As suas vidas são constituídas por constante mudança, muita velocidade, uma sede de conhecimento e uma enorme vontade de aprender mais sobre muito, do que ficarem fixados numa só ocorrência. Na vídeo-reportagem do programa *Linha da Frente* (RTP) que motivou esta subsecção, uma das entrevistadas refere precisamente esta «(...) vontade insaciável de descobrir, de pesquisar, de saber os porquês. Fazer coisas sem saberem o propósito é algo que normalmente não os motiva.» (*Geração Y*, min. 11.56)

Inserem-se bem na sociedade consumista, já que vivem uma realidade social em que o consumo é intrínseco e as vivências do dia-a-dia são caracterizadas pela velocidade (além de constante mudança).

(...) a palavra *velocidade* cada vez mais faz sentido. Tomando as técnicas como normas que seguem uma diretriz política de poder, instala-se um círculo vicioso. Nas diversas camadas da vida social, a rapidez dos processos conduz à maior rapidez nas mudanças, que, por sua vez, acelera novos processos e gera a necessidade de novos seres organizadores.<sup>37</sup>



A geração *millennial* é, neste momento, os “novos seres organizadores” de que Telenia Hill fala, uma vez que dentro em breve irão corresponder a uma grande parte da população mundial trabalhadora — as suas acções, moldadas pelas pessoas que são e pelas formações que recebem, bem como pelas suas formas de pensar, irão transformar as economias e as sociedades mundiais, de agora em diante. «Esta geração é mais genuína e transmite aquilo que quer.» (*Geração Y*, min 22.20)

É de referir, no entanto, que todas estas afirmações «(...) são generalidades. De certeza que haverá *n millennials* neste momento a levantar o dedo e a dizer “eu não sou assim”» (*Geração Y*, min.11.48) Mas a verdade é que o real e o digital misturam-se e, por este motivo, a comunicação estratégica terá que saber abordar ambos de forma dinâmica e conjunta, para poder chegar ao seu público jovem. É para isso necessário estar presente nas redes de informação de forma constante e atenta e compreender primeiro os seus públicos para se saber lidar com eles.

Os consumidores da geração [*millennial*] estão a chegar para baralhar marcas, produtos e hábitos de consumo. Vai ser a própria geração a dizer como é que o produto deve ser feito, como é que ele deve ser colocado no mercado e a que preço deve ser colocado.<sup>38</sup>

A Geração Z (nascidos entre 1997 e 2012) já pensará de uma forma radicalmente diferente, pelo que será necessário um ajuste, tendo já por base as transformações efectuadas pelas Geração Y.

Nas páginas que se seguem serão abordadas questões práticas de comunicação estratégica, tendo em conta tudo o que foi referido até agora.

---

38 *Geração Y*, min 21.50

## PARTE II

Comunicação Estratégica / O Caso do Doclisboa

## Capítulo 1

### Gestão da Cultura: uma abordagem prática

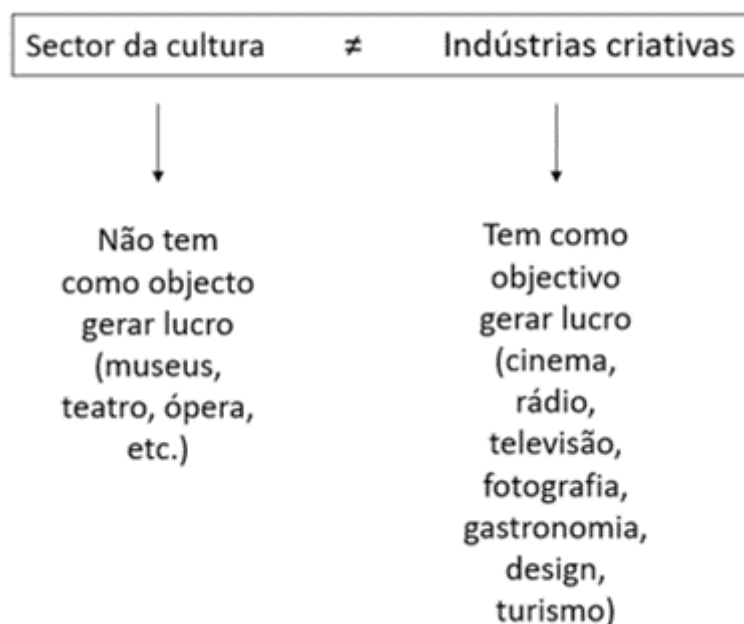
Qualquer que seja o evento cultural a planejar, os contextos que o circundam são sempre, para o bem ou para o mal, incontornáveis. Para melhor delinear a estratégia de comunicação importa, pois, ter em conta os aspectos sociais da cultura em que se insere.

Privilegiam-se os processos, as instituições e os contextos sociais dentro dos quais o discurso é pronunciado, transmitido e recebido, pela análise de relações de poder, formas de autoridade, tipos de recursos e outras características desses contextos.<sup>39</sup>

A cultura determina a forma como vemos e interagimos com o mundo ao nosso redor. No que toca a comunicar estrategicamente um evento cultural, há necessariamente que saber gerir cultura.

Existem três tipos de gestões da cultura:

- 1) Gestão do sector cultural
- 2) Gestão do sector criativo / indústrias criativas
- 3) Gestão da cultura



Img.10: Sector da cultura vs. indústrias criativas

Existem cuidados a ter perante a necessidade de comunicar um evento de cultura e uma delas é a criação de um plano de comunicação estratégico. Na elaboração do mesmo, importa que a sua estrutura obedeça a quatro aspectos fundamentais: definição de objectivos, veículo para os alcançar, análises (interna e externa) e análise de público (categorização do público).

(...) para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização.<sup>40</sup>

A definição de objectivos prende-se com aspectos como aumentar ou alterar o público, aumentar as receitas, divulgar a marca, reposicionar a marca, mobilizar público para determinada causa, etc.

---

40 Baptista, R.D. (2003). *A Comunicação Empresarial e a Gestão da Mudança*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf> : 2

O veículo para alcançar os objectivos previamente definidos não só envolve um plano de comunicação estratégico como também campanhas publicitárias e a realização de eventos.

No campo das análises, estas deverão ser de dois tipos: interna e externa. Na primeira, faz-se uma análise da entidade; uma espécie de auditoria. Permite perceber quem é a entidade, as suas forças e as suas fraquezas. Já na análise externa estudam-se as oportunidades e as ameaças. É com base em ambas que se chega ao diagnóstico, ou seja, os dados resultantes de ambas as análises criam pistas, com base nas quais se chega ao conceito — que por sua vez é a ideia criativa com a qual se trabalha. Com base no conceito formula-se a estratégia.

Dentro das análises de gestão cultural, existem duas que deverão integrar um plano de comunicação estratégico: análise SWOT e análise PEST. A análise SWOT comporta tanto a vertente interna, como a externa. O acrónimo traduz “strengths” (forças), “weaknesses” (fraquezas), “opportunities” (oportunidades) e “threats” (ameaças). A análise PEST trata apenas aspectos externos e faz um exame minucioso a questões políticas (P), económicas (E), sociais (S) e tecnológicas (T).

Apesar de ocorrerem alterações e revisões frequentes na criação de um plano estratégico, o *benchmark* é um aspecto guia que se revela útil. Refere-se à procura de exemplos e ideias criativas ou até mesmo a tentativa de imitação de um determinado exemplo a seguir.

Um plano de comunicação deverá, então, compreender três partes: uma primeira parte de objectivos, actividades, análises e *insights* (pistas); a segunda parte remete para a tradução dos *insights* para um conceito; e a terceira parte que diz respeito à activação do conceito, ou seja, **a estratégia**.

Para a definição da estratégia importa, pois, ter em conta aspectos como públicos, *benchmark*, concorrentes (directos e indirectos), posicionamento actual da marca, emoções que se pretende causar no público, etc.

## Capítulo 2

### O caso do Doclisboa

#### 2.1 Apresentação

O Doclisboa é um festival de cinema internacional que está na linha da frente entre os festivais de cinema que se realizam a nível nacional. Ocorre anualmente em Outubro e congrega várias secções, dentro das quais se encontram os diversos filmes admitidos, entre todos os submetidos, por ano.

Além das competições internacional e portuguesa — que caracterizam o festival — existem ainda as secções Riscos, Da Terra à Lua, *Heartbeat*, Cinema de Urgência, Verdes Anos, Doc Alliance e Passagens. Todas estas secções questionam o cinema de não-ficção, possuindo características que as distinguem entre si.

Num trabalho intitulado, *Territórios Contemporâneos do Documentário: O Cinema Documental em Portugal de 1996 à actualidade* (2010), João António de Oliveira Gonçalves Rapazote admite que « (...) o destaque imediato [entre as estruturas de cinema nacional] vai para os “Encontros Internacionais de Cinema Documental” da Malaposta (EICD), em Odivelas (...)» (RAPAZOTE 2010 : 114), designação que viria posteriormente a adquirir uma nova designação, fruto também das alterações ocorridas a nível estrutural e de divulgação. Viria, então, a chamar-se: Doclisboa.

O primeiro EICD realizou-se em 1990, prolongando-se basicamente com o mesmo formato até 2001, ano em que mudou de local (transferiu-se para Lisboa), adoptou a designação de “DocLisboa-Festival Internacional de Cinema Documental de Lisboa”, e passou a ser organizado pela AporDoc, uma associação que de certa forma emana destes encontros.<sup>41</sup>

---

41 Rapazote, J.A.O.G. (2010). *Territórios Contemporâneos do Documentário: O Cinema Documental em Portugal de 1996 à actualidade*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rapazote-joao-territorios-contemporaneos-do-documentario-o-cinema.pdf> : 114

O autor prossegue, afirmando que

A estrutura mais selecta, porém, e por isso a mais significativa para a divulgação do documentário criativo em Portugal, é o “Festival Internacional e Cinema Documental de Lisboa” (DocLisboa), que existe desde 2001 mas é o legítimo herdeiro dos “Encontros Internacionais de Cinema Documental” – um evento que fez história ao conseguir sobreviver o Centro Cultural da Malaposta (na periferia de Lisboa) durante mais de uma década..<sup>42</sup>

## **2.2 Doclisboa: estratégias de comunicação**

Aquando a elaboração da estratégia de comunicação de um evento cultural é importante ter em conta o paradigma cultural lisboeta da actualidade: se por um lado, existe uma enorme oferta, por outro, «(...) infelizmente, não há assim tanta gente a consumir cultura. Temos muita oferta, mas somos poucos» (Joana Gusmão, anexo D). Estes são dois dos principais aspectos com que é preciso jogar para a obtenção de uma boa exposição comunicativa.

Posto isto, seguem as estratégias de comunicação e interacção com o público usadas pelo Doclisboa — Festival Internacional de Cinema Documental, enquanto evento cultural, e que serviram de guião no decorrer das entrevistas.

- a. Materiais gráficos
  - i. Cartazes
  - ii. Catálogos
  - iii. Programas (jornais)
  - iv. Materiais gráficos digitais
  - v. Grimshaws
  - vi. Mupis
  - vii. Outros materiais

- b. Presença virtual
  - i. Newsletters
  - ii. Site
  - iii. Redes sociais
    - 1. Facebook
    - 2. Instagram
    - 3. Twitter
    - 4. Youtube
    - 5. LinkedIn
    - 6. Outras plataformas
  - iv. Outros
- c. Parcerias
  - i. Parceiros *Media*
  - ii. Parceiros institucionais
  - iii. Outros parceiros
- d. Merchandising

Sendo que cada evento trabalha com orçamentos limitados, cada estrutura terá que se adaptar às condições orçamentais que lhes são atribuídas. Dito isto, a quantidade e variedade de materiais promocionais tem ligação directa com a fatia orçamental atribuída à comunicação.

## **Materiais gráficos**

Devido ao fluxo de informação ser intenso e as vivências pessoais de cada um serem protagonizadas pela velocidade a que as mensagens são recebidas e captadas, existe, actualmente, uma maior facilidade em comunicar com imagens e aspectos visuais.

A comunicação por imagens corresponde, no fundo, a um tipo de comunicação não-verbal que, tal como esta, pretende transmitir uma mensagem, carregada de eficaz. Fá-lo através das sensações transmitidas pelas cores e restantes elementos visuais, que são activados automaticamente pelo cérebro, que a eles reage, permitindo assim uma mais rápida assimilação aos estímulos despertados pelas imagens.



Por se tratarem de imagens, assumem assim um carácter universal, passível de ser decodificado por um muito maior conjunto de pessoas — algo deveras imprescindível em plena era de globalização.

Neste sentido, é importante haver uma mancha gráfica com ligação directa ao evento que se pretende comunicar.

A referida mancha gráfica deverá estar construída de tal forma que o público seja capaz de, imediatamente, identificar a entidade cultural sem ter que despende de (muito) tempo — que não tem — a ler e interpretar os restantes pormenores (textuais ou não), evitando assim que a informação se perca ou simplesmente que não seja absorvida.

Os materiais gráficos utilizados pelo Doclisboa enquanto festival de cinema são, essencialmente, cartazes, o catálogo, programas em jornal, arte gráfica para *grimshaws* e circuitos de *mupis*.

Todos os materiais gráficos são elaborados pelo *designer* Pedro Nora, que desde que começou a trabalhar com o Doclisboa, em 2012, conseguiu dar ao festival — através de uma imagem de excelência — uma identidade gráfica que o público facilmente identifica como sendo a do Doclisboa. O trabalho efectuado pelo departamento gráfico comporta não só materiais físicos, como também digitais. Trata-se, assim, de uma forma ecológica de estender a qualidade gráfica à presença que deve existir a nível virtual.

Enquanto festival de cinema, o catálogo do Doclisboa vai ser essencial para convidados, realizadores, profissionais do meio, etc. Isto porque contém informações detalhadas sobre o festival e os seus componentes (desde biografias dos realizadores, listas de parceiros, constituições dos prémios a atribuir, etc.) que não farão parte dos interesses imediatos do restante público.

Por este motivo, e tendo já em conta restrições orçamentais previamente calculadas, são impressos em quantidades reduzidas, além de uma parte ser posta à venda como *merchandising*, a pensar em eventuais colecionadores.

É um material sem dúvida essencial, apesar de pedir, durante a sua realização, uma exigência de tempo e concentração, passando por inúmeras revisões. Em suma, é um material

indispensável. Em suma, é um material indispensável e muito completo, ainda que extremamente complexo de elaborar.

Já o programa, que é, no fundo, uma versão reduzida do catálogo, contém essencialmente a programação do festival e serve sobretudo como um guia prático para o público em geral poder organizar as suas idas ao festival.

É pensado para durar um tempo limitado, pelo que é feito de papel de jornal.



Img.11: Programas Doclisboa '17 <sup>43</sup>

Relativamente a materiais com exposição exterior, é importante salientar a existência de restrições legais no que toca à afixação de cartazes pela cidade, sendo que neste momento as referidas restrições são cada vez mais exigentes na cidade de Lisboa, incorrendo risco de multas aplicadas pela autarquia às instituições.

---

43 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BZeHa-tDrXE/?taken-by=doclisboaiff>

Em todo o caso, além da imperatividade de existirem cartazes referentes ao evento, com dados chave, como sejam datas e locais de ocorrência, seria interessante – perante uma possibilidade orçamental para tal – a exposição de cartazes restritivos. Falo de *posters* relativos a secções ou até mesmo a filmes em concreto. Aliás, um dos aspetos fundamentais na comunicação de um festival de cinema é comunicação direccionada para cada filme.



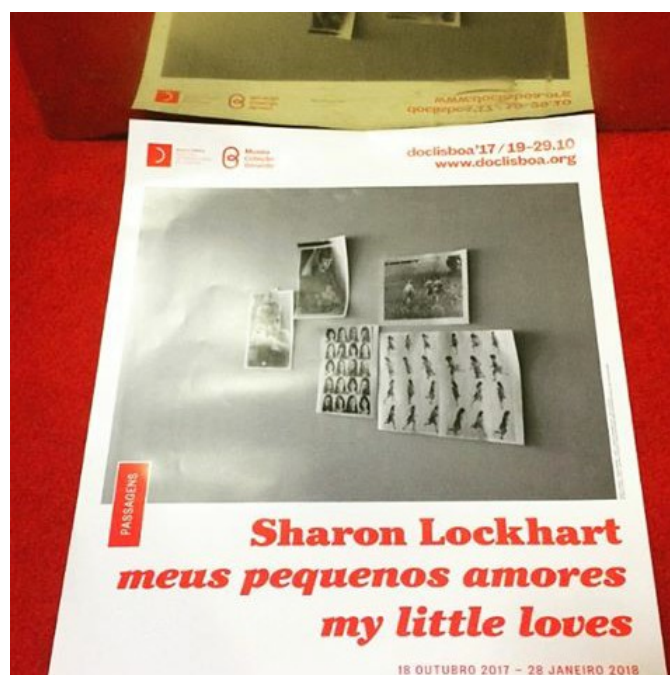
Img.12: Poster principal Doclisboa '17<sup>44</sup>

---

44 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BZVvxh5DwjB/?taken-by=doclisboaiff>



Img.13: Posters principais Doclisboa '17<sup>45</sup>



Img.14: Poster Doclisboa – secção *Passagens*<sup>46</sup>

45 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BZTkNTrDB8E/?taken-by=doclisboaiff>

46 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BaZPz-aD-Lv/?taken-by=doclisboaiff>

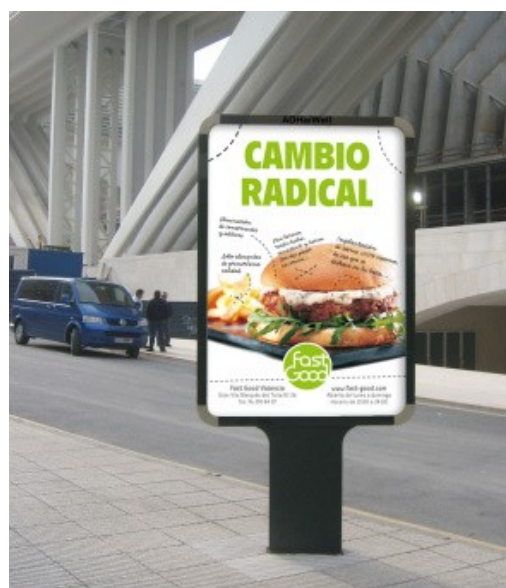


Além dos posters identificativos, cujas dimensões se integram entre os formatos A4 e A3, existem outras possibilidades de divulgação do evento por meio de artes gráficas, possíveis de inserir em locais existentes para tal. Refiro-me a mupis e *grimshaws*.

Acrónimo para Material Urbano Para Informação, o mupi é uma estrutura de expositor publicitário, com uma protecção de vidro, de dimensão grande. Pode ou não conter um motor que faz rodar a publicidade, contendo, neste caso, mais do que um anúncio.

Igualmente uma estrutura, os *grimshaws* assemelham-se aos mupis, mas de dimensões inferiores. Importa frisar que “mupi” e “*grimshaw*” são designações de estruturas e não da arte gráfica que as integra.

No caso do Doclisboa, os mupis medem 1185mm por 1750mm e os *grimshaws* possuem 665mm por 1710mm.



Imgs.15 e 16: Exemplos individuais de *grimshaw* (esquerda) e mupi (direita).<sup>47</sup>

47 Recuperados de:  
*Grimshaw* - [https://grimshaw.global/projects/gallery/?i=459&p=96006\\_N12\\_a3](https://grimshaw.global/projects/gallery/?i=459&p=96006_N12_a3)  
*Mupi* - <https://dreamfeel.wordpress.com/2009/10/14/o-que-sao-mupis/>

Aos materiais já referidos adicionam-se ainda telões e vinis. No caso do Doclisboa, que colabora com a Culturgest — Fundação Caixa Geral de Depósitos e Cinema São Jorge, deu-se a colocação de telões em ambos os lados, assim como vinis nas escadas da Culturgest, como indicam as seguintes imagens.



Img.17: Telões Doclisboa '17 – entrada principal da Culturgest.<sup>48</sup>



48 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BabTKakDH5w/?taken-by=doclisboaiff>

Img.17: Grafismo em vinil – escadas da Culturgest.<sup>49</sup>

Relativamente às colocações destes materiais, tendo já em conta as referidas restrições autárquicas, as artes gráficas remetentes a determinado evento deverão estar presentes em locais com bastante visibilidade, começando pelo(s) local(is) onde o evento decorre. É igualmente importante a presença de elementos gráficos junto dos parceiros que, de alguma forma, apoiam oficialmente o evento.



Img.19: Café do Largo – Intendente<sup>50</sup>

As estruturas que adquirem extrema importância a nível de exposição ao público, principalmente em áreas metropolitanas — como é o caso de Lisboa, são os transportes públicos. Tendo sempre em conta as condições orçamentais de cada produção, seria benéfico apostar na divulgação junto do metro, dos autocarros, barcos e comboios.

---

49 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/Bk5O2IyAXxS/?taken-by=doclisboaiff>

50 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BaNQeAyjrZL/?taken-by=doclisboaiff>

O comboio e o autocarro têm algo interessante em comum: devido às suas características estruturais, a mancha gráfica terá mais impacto quando colocada no exterior, ou seja, adquire visibilidade junto das pessoas por onde estes dois transportes passarem.



Img.20: Poster Doclisboa '17 – metro, Picoas, Lisboa<sup>51</sup>

Todos estes materiais físicos têm o objetivo de circular na rua. O alcance que o festival tem também se traduz na mancha que se cria antes do festival acontecer, quando começa a aparecer no dia-a-dia das pessoas.<sup>52</sup>

## Presença virtual

Num mundo globalizado, e dado que uma parte do público-alvo do Doclisboa se manifesta *online*, não há como contornar uma presença nas plataformas virtuais.

Assim sendo, a existência de um *site*, que deverá ser o rosto do evento, e de contas nas diversas redes sociais torna-se incontornável. No caso do *site*, este deverá causar um bom

51 Recuperado de <https://www.instagram.com/p/BaWLqYBjz3I/?taken-by=doclisboaiff>

52 Ana Marta Ribeiro, Anexo A



primeiro impacto, a nível visual, na medida em que deverá seguir as mesmas linhas cromáticas e gráficas que os materiais gráficos produzidos. A fácil identificação de determinados grafismos com o evento em questão é imprescindível.

A nível de *interface*, o *site* não deverá apresentar quaisquer obstáculos aos utilizadores. Ou seja, deverá ser *user friendly*, isto é, fácil de usar. Deverá comportar todas as informações relativamente à organização e equipa, outras actividades relacionadas, programação, informações adicionais pertinentes e ligações exteriores — como sejam ligações às páginas de redes sociais aderentes.



Img.21: Site Doclisboa '17<sup>53</sup>



Img.22: Site Doclisboa '17 <sup>54</sup>

[o site] devia ser o centro de tudo, tudo o resto eram pequenos tentáculos. Tudo partia do site; o site dá acesso à programação, aos trailers dos filmes, dá-te links para as páginas dos parceiros, links directos para os realizadores, etc.<sup>55</sup>

No que diz respeito às redes sociais é importante estudar quais as plataformas a que faz sentido aderir, tendo em conta o evento que é. No caso do Doclisboa, as redes existentes são o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram*, o *LinkedIn* e o *Youtube*.

O *Facebook*, devido ao largo número de utilizadores que recorrem a esta plataforma, é a rede mais importante a nível de divulgação, no sentido em que permite contactar os vários tipos de público, pois todos se encontram lá presentes. Permite publicações bastante desenvolvidas e completas, com ligações externas ou imagens e vídeos a elas associadas. A funcionalidade de criação de eventos torna-se um bónus agradável, pois permite que haja uma ponte de ligação directa entre a organização do evento e o público, sob a forma de avisos virtuais.

54 Idem.

55 Joana Gusmão, Anexo D



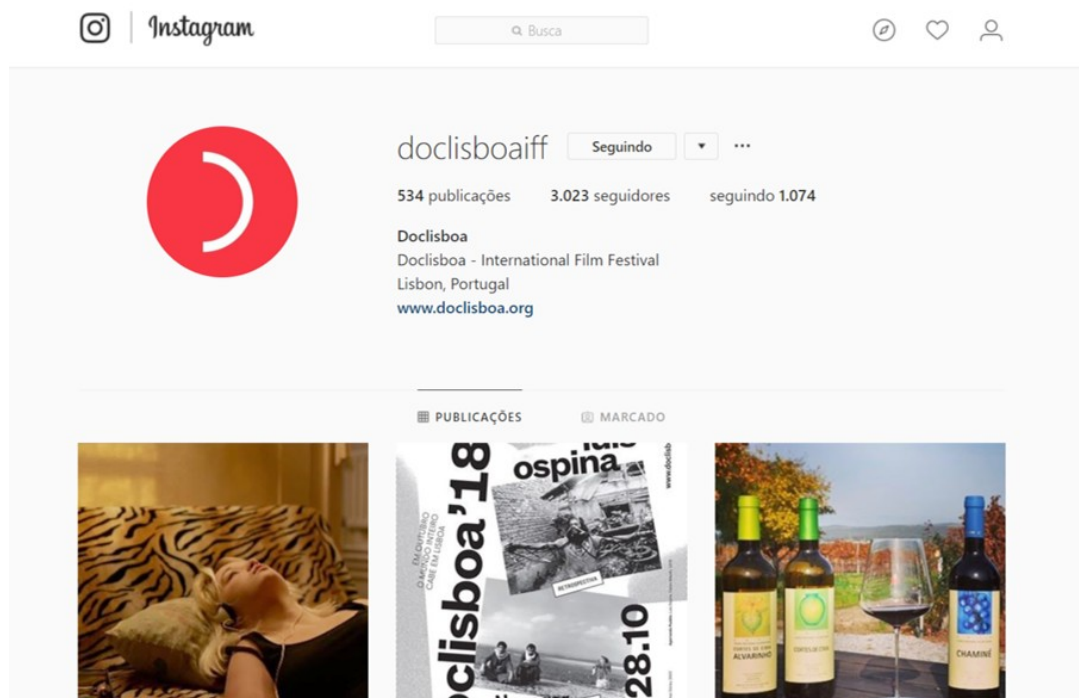
Img.23: Facebook Doclisboa <sup>56</sup>

No *Instagram* concentra-se uma camada mais jovem e dinâmica. É por esse motivo uma excelente plataforma para se poder construir as mensagens de forma homogênea. Uma vez que permite a divulgação essencialmente por imagens e que, inclusivamente, o texto é algo que não funciona bem, de todo, torna-se assim um espaço em que as publicações podem causar maior impacto visual e captar maior atenção.

A funcionalidade das *stories* — publicações de *instagram* de imagem ou vídeo de curta duração (24h) — faz com que o fluxo de informação seja constante, onde tudo acontece a uma enorme velocidade, permitindo assim a partilha de mais informação e de forma contínua.

O carácter visual do *Instagram* torna-se adicionalmente útil perante uma tentativa de criar pontes entre o que se passa por detrás do festival e o público. Falo de fotografias da equipa a preparar o festival/evento ou até mesmo captações do ambiente de escritório, que faz tudo acontecer. Trazer o público para dentro das preparações é uma forma de humanizar o conceito do acontecimento em si.

56 Recuperado de <https://www.facebook.com/doclisboa/>



Img.24: *Instagram* Doclisboa <sup>57</sup>



Num festival de cinema, o *Twitter* assume uma posição interessante. É talvez, no caso do Doclisboa, a ferramenta mais internacional, pelo facto de nela se concentrar a maioria da indústria cinematográfica, desde realizadores, distribuidores, críticos, etc.

Por este motivo, e pelo facto de a característica que distingue esta rede das outras ser as mensagens — os chamados *tweets* — terem uma capacidade máxima de 140 caracteres, o *Twitter* funciona, assim, como uma forma muito prática e imediata de, por um lado, informar as audiências de determinadas situações e, por outro, ficar a par do *feedback* dos parceiros e restantes interessados. Relativamente ao público de não-indústria, é útil para divulgar a programação através da partilha de artigos que tenham sido escritos sobre determinado filme ou realizador, por exemplo.



Img.26: *Twitter* do Doclisboa <sup>59</sup>

Tratando-se de um festival de cinema, o Doclisboa não poderia deixar de usar o *Youtube* como ferramenta auxiliar à programação. Enquanto plataforma de vídeos, a sua função reside na aglomeração dos *trailers* dos filmes da programação, bem como de *spots* publicitários

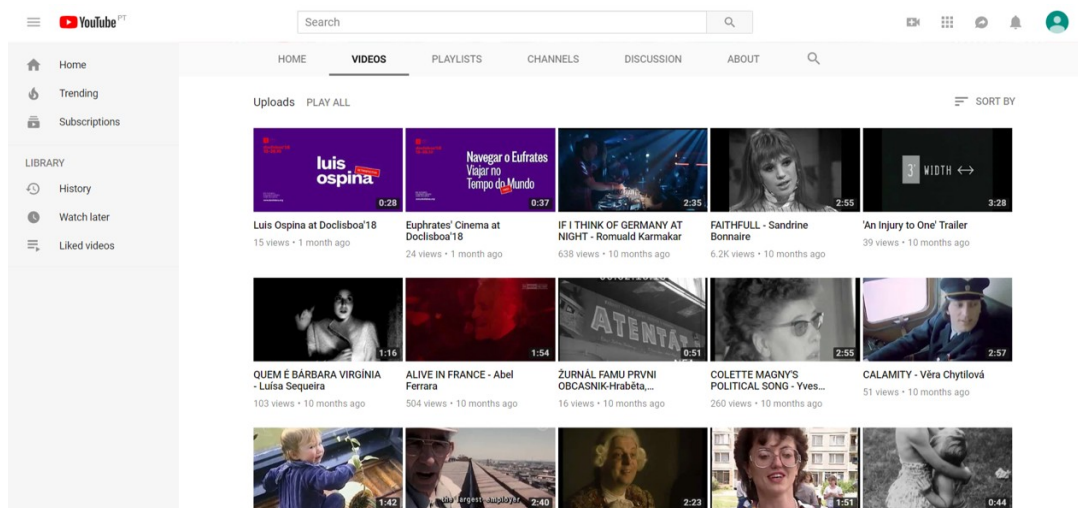
58 Recuperado de: <https://www.instagram.com/p/BaMeyH4D1Y-/?taken-by=doclisboaiff>

59 Recuperado de: <https://twitter.com/doclisboa>



do festival ou de parceiros e até mesmo vídeos elaborados pela equipa de audiovisual, com extractos do ambiente em pleno festival.

Desta forma, o *Youtube* funciona não apenas como arquivo videográfico, como também possibilita a partilha directa de conteúdos audiovisual para as redes sociais e site.



Img.27: Youtube do Doclisboa<sup>60</sup>

Por fim, o *Linkedin*, enquanto plataforma para fins profissionais serve para uso interno. A sua utilidade prende-se com a recrutamento de elementos para a equipa, voluntários para auxiliar na realização das tarefas necessárias ao bom funcionamento do festival, no momento em que decorre, e para comunicação entre parceiros.



60 Recuperado de: [https://www.youtube.com/channel/UCT7zm2RIWtv\\_Ks-LzxPo5BQ/videos](https://www.youtube.com/channel/UCT7zm2RIWtv_Ks-LzxPo5BQ/videos)

Ainda sobre as redes sociais importa referir que no caso do evento em questão se tratar de uma realização contínua – como é o caso do Doclisboa, que tem carácter anual – é importante a existência de comunicação pós-evento, por motivos de fidelização de público, ou seja, para garantir que o interesse despertado no público de determinado ano é cultivado e nutrido por forma a que esse mesmo público continue a frequentar o evento cultural em questão.

Mantendo a análise do mundo virtual/digital mas saindo fora das redes sociais, existe um último ponto que, embora algo controverso, importa discutir: *newsletters*. Das entrevistas realizadas as opiniões são unânimes: são necessárias, ainda que haja noção de que são muitas vezes ignoradas.

Trata-se de uma carta digital enviada com uma certa regularidade (consoante a estratégia de comunicação poderá ser mensal, quinzenal ou diária) directamente para a caixa de correio electrónico dos subscritores.

Parte-se do princípio que quem subscrive está interessado em ler os conteúdos em questão. Mas a verdade é que basta um olhar mais atento para perceber que as *newsletters* não é um meio de comunicação tão linear quanto parece.

Por esse motivo, a estratégia criada pelo Doclisboa foi criar duas listas de subscritores, uma para indústria e outra para público.

A construção da *newsletter* é um processo igualmente delicado. Os programas existentes para tal incluem *software* capaz de dar *feedback* relativamente a quantos subscritores abriram a *newsletter*, leram e até onde leram. É uma ferramenta algo assustadora, pelo modo como pode sondar a realidade do leitor, mas extremamente útil para profissionais da comunicação. Assim, é-nos possível fazer uma apreciação daquilo que está a funcionar e do que é preciso mudar.

---

61 Recuperado de: <https://pt.linkedin.com/company/doclisboa---international-film-festival>

Detalhes como uma imagem inicial forte para captar a atenção do leitor e uma linguagem cuidada mas cativante são essenciais e, no fundo, a única forma de tornar as *newsletters* numa ferramenta útil.

## Parcerias

As parcerias *media* ou de comunicação revelam-se essenciais. Envolvem estações e programas de televisão, rádio, imprensa, etc. Estas relações entre marcas e entidades tem que ser trabalhada com cuidado. Envolve uma relação de confiança e compromisso entre acordantes.

A nível de imprensa importa, mais uma vez, analisar o que faz sentido. O destaque cultural do jornal *Público*, o *Ípsilon*, é dos parceiros *media* mais importantes do Doclisboa. Naturalmente, investir em parcerias de comunicação com edições de imprensa significa, em termos práticos, que quem aceder ao jornal com o qual a organização de um evento estabeleceu parceria terá automaticamente acesso à informação de que esse evento está ou vai acontecer.



Img.29: Encarte da programação do Doclisboa '17 no destaque *Ípsilon*, do jornal *Público*.<sup>62</sup>



Uma ideia muito boa é uma parceria de comunicação com parceria editorial: damos exclusividade de informação mas em troca queremos destaques editoriais nisto, nisto e nisto.<sup>63</sup>

## ***Merchandising***

Considera-se aqui o *merchandising* como forma de comunicar estrategicamente pelo facto de criar nos públicos a vontade de permanecer com o evento por tempo prolongado. Artigos como o selo do Doclisboa, por exemplo, ou os sacos de pano, permanecem na rua o ano inteiro, circulando pela cidade e transportes, não permitindo que o público se esqueça, caso volte a acontecer.



Img.30: Sacos de pano com o logo do Doclisboa. Edição de 2017 (à esquerda) e edição de 2014 (à direita).

## Observações Finais

A candidatura ao curso de Mestrado em Cultura e Comunicação foi inicialmente pensada como ferramenta para, por um lado, aprofundar os objectivos teórico-práticos alcançados anteriormente aquando da conclusão da licenciatura em Estudos Artísticos — variante Artes do Espectáculo e, por outro, abrir um portal de formação académica que me permitisse chegar mais longe e subir a um patamar profissional de responsabilidade e mérito na área das Literaturas, Artes e Culturas.

Por este motivo, foi sem grandes surpresas que dei por mim a recorrer a literaturas, conhecimentos e competências previamente adquiridos ao longo do ano curricular que inicia o Mestrado e até mesmo a tópicos pertencentes ao primeiro ciclo de estudos universitários.

Relativamente ao presente projecto enquanto um todo, é de salientar que no decorrer do processo de elaboração e aplicação de estratégias comunicacionais, as ideias que possam ocorrer trazem nelas englobados os diversos aspectos referidos ao longo da primeira parte deste trabalho, porque pese embora o façamos de forma inconsciente, a segmentação da comunicação é por nós feita diariamente.

Naturalmente, o facto de os materiais e publicações *online* de um evento terem invisivelmente presentes a intenção de irem ao encontro das expectativas do público é algo que acontece de forma orgânica, num processo mental ao qual somos e estamos conscientemente alheios, de tal forma que não nos damos conta de que o fazemos.

No entanto, não deixa de ser imprescindível para quem trabalha comunicação compreender esses mesmos aspectos de modo rigoroso, para que possam ser moldados e previamente pensados por forma a gerarem os efeitos pretendidos.

Desta forma, é importante ter o legado bibliográfico dos autores que se dedicaram ao estudo da comunicação, tanto no decorrer do tempo que lhes foi contemporâneo, como no que lhes antecedeu, mas é igualmente interessante observar o progresso da comunicação enquanto fenómeno, especialmente no que diz respeito ao seu uso contemporâneo e corrente.

Neste sentido, importa não só notar que a comunicação estratégica tem sido usada ao longo dos tempos em diversos contextos (políticos, de guerra, etc.), como importa também a passagem pela análise da chamada “Geração Millennial” ou “Geração Y”, que se revela incontornável para obedecer a questões de pertinência e actualidade, sobretudo quando interceptada com estratégias de comunicação.

Será igualmente interessante observar e estudar a evolução do processo comunicativo e das estratégias de comunicação quando o público-alvo da camada jovem de determinado evento for a geração Z, os legítimos sucessores da geração Y ou geração *Millennial*.

## Bibliografia

Aristóteles (2005). *Retórica*. Trad. M. Alexandre Jr, P.F. Alberto, A.N. Pena. Lisboa: INCM

Baptista, R.D. (2003). *A Comunicação Empresarial e a Gestão da Mudança*. Disponível em:

<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>

Barthes, R. (2000). The Rhetoric of the Image. In Gray, A., *Studying Culture: An Introductory Reader* (2nd ed). (pp. 15-27). London: Hodder Arnold

Baudrillard, J. (1998). *The Consumer Society: Myths and Structures*. Disponível em:

[https://monoskop.org/images/d/de/Baudrillard\\_Jean\\_The\\_consumer\\_society\\_myths\\_and\\_structures\\_1970.pdf](https://monoskop.org/images/d/de/Baudrillard_Jean_The_consumer_society_myths_and_structures_1970.pdf)

Baudrillard, J. (2001). The Masses: The Implosion of the Social in the Media. In J. Baudrillard, *Selected Writings* (pp. 207-219). Stanford University Press

Cooley, C. (1909). “The Significance of Communication”. In C. Cooley, *Social Organization* (pp.61-65). New York: Charles Scribner’s Sons

Davis, G. (2005). From Mass media to Cyberculture. In M. Rampley, *Exploring Visual Culture. Definitions, Concepts, Contexts*. (pp. 214-228). Edinburgh: Edinburgh University Press

Hall, S. (2006). Globalização. In S. Hall, *A Identidade Cultural na Pós-modernidade* (pp. 67-76). São Paulo: DP&A Editora

Hill, T. (2006). *Homem, Cultura e Sociedade*. Rio de Janeiro: Editora Lucerna

Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York & London: Taylor and Francis

Jakobson, R. (s.d). *Linguística e Comunicação*. Disponível em: [https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1277893/mod\\_forum/attachment/309034/Jakobson%20-%20Lingu%C3%ADstica%20e%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1277893/mod_forum/attachment/309034/Jakobson%20-%20Lingu%C3%ADstica%20e%20comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Lopes, V.D. (2009). *A Ficcionalização do Real*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/lopes-vasco-ficcionalizacao-do-real.pdf>

LUSA. (2013, Maio 3). “Autor da Terceira Via, Anthony Giddens, nunca viu o mundo “tão opaco””. *Jornal Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2013/05/03/politica/noticia/autor-da-terceira-via-anthony-giddens-nunca-viu-o-mundo-tao-opaco-1593226>

Monteiro, A.C., Caetano, J., Marques, H. e Lourenço, J. (2012). A Comunicação de Marketing. In A.C. Monteiro, J. Caetano, H. Marques e J. Lourenço, *Fundamentos de Comunicação*. (pp.105-116) Lisboa: Edições Sílabo

Monteiro, A.C., Caetano, J., Marques, H. e Lourenço, J. (2012). Teorias da Comunicação. In A.C. Monteiro, J. Caetano, H. Marques e J. Lourenço, *Fundamentos de Comunicação*. (pp. 141-232) Lisboa: Edições Sílabo

Monteiro, A.C., Caetano, J., Marques, H. e Lourenço, J. (2012). Os *Mass Media*. In A.C. Monteiro, J. Caetano, H. Marques e J. Lourenço, *Fundamentos de Comunicação*. (pp. 233-276) Lisboa: Edições Sílabo

Penafria, Manuela. (2003). *O Documentarismo no Cinema*. Disponível em:

[http://www.bocc.ubi.pt/pag/penafria\\_manuela\\_documentarismo\\_cinema.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/penafria_manuela_documentarismo_cinema.pdf)

Penafria, Manuela. (2006). *O Documentarismo no Cinema: Uma Reflexão sobre o Filme Documentário*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/penafria-manuela-documentarismo-reflexao.pdf>

Pessoa, S. (2003). *Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>

Rampley, M. (2005). Visual Rhetoric. In M. Rampley, *Exploring Visual Culture. Definitions, Concepts, Contexts*. (pp. 133-148). Edinburgh: Edinburgh University Press

Rapazote, J.A.O.G. (2010). *Territórios Contemporâneos do Documentário: O Cinema Documental em Portugal de 1996 à actualidade*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rapazote-joao-territorios-contemporaneos-do-documentario-o-cinema.pdf>

SANTOS, J.R. (1992). *Comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural

Sousa, D.A. (2002). *O Marketing como Prática Estratégica na Comunicação Publicitária*. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-danielle-marketing-comunicacao.pdf>

Sousa, J.P. (2006). Comunicação, sociedade, cultura e Ciências da Comunicação. In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 21-102). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

Sousa, J.P. (2006). Conceito e história breve da comunicação em sociedade (comunicação social). In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 127-192).

Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

Sousa, J.P. (2006). Outras estratégias e actividades de comunicação em sociedade. In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 305-386). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

Sousa, J.P. (2006). Escolas e autores do pensamento comunicacional. In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 387-485). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

Sousa, J.P. (2006). Teorias dos efeitos da comunicação social. In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 491-536). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

Sousa, J.P. (2006). Os meios de comunicação social. In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 537-604). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

### Bibliografias Complementares

Carvalho, A. (2014). *Realizar uma dissertação ou tese*. Disponível em: <http://www.literatura-no-sitio.pt/wp/wp-content/uploads/2013/12/Realizar-uma-Dissertação-ou-Tese.pdf>

Eco, U. (1995). *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Lisboa: Editorial Presença

Sousa, J.P. (2006). Entrevista em profundidade ou entrevista intensiva. In J.P. Sousa, *Elementos da Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (pp. 722-726). Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

Universidade de Aveiro (2015). *APA 6th – Manual de Referências Bibliográficas*. Disponível em: <https://www.ua.pt/ReadObject.aspx?obj=36608>

#### Endereços web consultados:

Endereços da página de *instagram* do Doclisboa (2018)

<https://www.instagram.com/p/BZeHa-tDrXE/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/BZVvxh5DwjB/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/BZTkNTrDB8E/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/BaZPz-aD-Lv/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/BabTKakDH5w/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/Bk5O2IyAXxS/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/BaNQeAyjrZL/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/BaWLqYBjz3I/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/doclisboaiff/>

<https://www.instagram.com/p/BaMeyH4D1Y-/?taken-by=doclisboaiff>



<https://www.instagram.com/p/BaMeyH4D1Y-/?taken-by=doclisboaiff>

<https://www.instagram.com/p/BZ8Zd5djwox/?taken-by=doclisboaiff>

Site do Doclisboa (2018) <https://www.doclisboa.org/2018/>

Página de *facebook* do Doclisboa (2018) <https://www.facebook.com/doclisboa/>

Página de *Twitter* do Doclisboa <https://twitter.com/doclisboa>

Página de *youtube* do Doclisboa [https://www.youtube.com/channel/UCT7zm2RIWtv\\_Ks-LzxPo5BQ/videos](https://www.youtube.com/channel/UCT7zm2RIWtv_Ks-LzxPo5BQ/videos)

Página de *Linkedin* do Doclisboa <https://pt.linkedin.com/company/doclisboa---international-film-festival>

Outras páginas (2018)

[https://grimshaw.global/projects/gallery/?i=459&p=96006\\_N12\\_a3](https://grimshaw.global/projects/gallery/?i=459&p=96006_N12_a3)

<https://dreamfeel.wordpress.com/2009/10/14/o-que-sao-mupis/>

Outros materiais consultados:

RTP. 2018. *Linha da Frente: Geração Y* [vídeo-reportagem]. Recuperado de: <https://www.rtp.pt/play/p4231/e336018/linha-da-frente>

## **Anexos**

## **Anexo A // ENTREVISTA**

**Ana Marta Ribeiro (Coordenação de Comunicação – Edição 2017)**

**Fala-me sobre ti, do teu percurso na cultura e no Doclisboa e, se for o caso, na APORDOC.**

Eu vi o guião, portanto vou talvez falar de tudo um pouco de uma forma corrente.

Sou licenciada em Relações Internacionais, tenho uma pós-graduação em Gestão Cultural e comecei a trabalhar na área da cultura em investigação, no Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, num projecto de levantamento de equipamentos culturais.

Começo o meu trabalho na área da comunicação cultural depois da pós-graduação, quando começo a trabalhar na EGEAC, na direcção de comunicação e imagem. As minhas competências na direcção eram assessoria de imprensa, coordenação de projectos gráficos, criação e gestão de conteúdos e implementação de estratégias de comunicação online.

No Doclisboa, foi basicamente um bocadinho destas funções mas direccionado para o festival, sendo que saí um bocadinho da parte da assessoria de imprensa, que não era eu que fazia.

Quando cheguei, o que se começou por fazer foi uma antecâmara do festival, que é um primeiro momento de comunicação, em que se tentou trabalhar de uma forma uniforme e coerente a programação em que se insere o festival.

Na comunicação, um produto cultural não é um bem de consumo vulgar (não é algo que se vá comprar ao supermercado) mas é um produto na mesma. Um concerto ou um sabonete são ambos um produto. É preciso é perceber qual a sua natureza, onde é que ele chega naturalmente e onde queres que ele chegue; que canais tens que usar, etc.

A comunicação cultural não difere muito dos outros tipos de comunicação. Há uma tendência para pensar que sim e talvez por isso há tanta cultura de nicho — porque não chega a tanta gente. Claro que há produtos de nicho, sim, e que não se podem comunicar para o grande público, mas se houvesse uma universalização da linguagem, algo mais abrangente, chegaria ao nicho mas

também poderia ir mais além. É uma questão de abordagem: se usar uma linguagem restritiva a informação fica-se pelo nicho.

No fundo isto é estratégia. E o que se fez num primeiro momento foi dar continuidade à que já existia. A ideia é sempre chegar ao maior número de público possível. Numa fase inicial, pensei que poderia ser uma boa ideia trabalhar as relações de proximidade entre a estrutura e o município em que se insere e chegou-se a fazer contactos para as Juntas de Freguesia.

Os ciclos no Cinema Ideal funcionam, tanto que a cada ano o público vai aumentando. O Doclisboa também já tem uma chancela de qualidade.

No momento anterior ao festival e durante o mesmo, o que se fez foi articular a produção da criação dos materiais gráficos, porque o Pedro é livre para fazer a imagem do festival – nem lhe é passado *briefing* porque ele tem a ideia das retrospectivas e cria a partir daí. E todo o trabalho do Pedro é um contínuo; todo o conceito que ele tem para o festival.

Esta coordenação passava por coordenação de conteúdos, produção de catálogos e programas, negociações com tipográficas, tiragens, valores orçamentais, prazos. Tudo o que era sinalização de marca no local: vinis, cartazes, desdobráveis, etc.

Os catálogos, por exemplo, demoram muito tempo a fazer; têm muito conteúdo (sinopses de todos os filmes, texto e imagem, biografias dos realizadores, programadores, convidados), é muito extenso, tem uma paginação que demora muito a ser feita, revisões que têm que ser feitas.

O jornal [programa] é o material mais importante entre os que vão para a rua e o que tem o período de vida mais curto e também por isso é feito de um material que não lhe permite ter grande durabilidade. Serve para guiar as pessoas durante o festival e a sua execução é relativamente mais simples porque é quase que decalcado do catálogo.

Todos estes materiais físicos têm o objetivo de circular na rua. O alcance que o festival tem também se traduz na mancha que se cria antes do festival acontecer, quando começa a aparecer no dia-a-dia das pessoas.

Nesse sentido, opta-se por fazer a colagem dos cartazes na rua. Tínhamos A3 e de maior formato, A1, e estes últimos já escolhíamos as zonas de circulação. Também é um bocadinho intuitivo perceber onde vivem as pessoas que terão mais interesse no festival.

**Existe também toda uma questão legal: na rua não podes afixar publicidade em todo o lado, no Metro tens que pagar pelo aluguer do espaço, etc.**

Sim, há suportes que são pagos. Os *mupis*, os *grimshaws* são campanhas que custam bastante dinheiro; têm muita visibilidade mas são orçamentos muito altos. Mas por exemplo, em relação aos *grimshaws* há uma parceria entre a Câmara Municipal e os festivais de cinema em que os festivais têm x cartazes por ano; têm que enviar o pedido para que naquele período seja afixado.

Idealmente, com um orçamento grande, não acho que seja errado apostar numa grande mancha gráfica porque isso é fundamental. Ou encontrar um suporte barato e produzir algo que consiga andar de mão em mão e deixar rasto pela cidade.

Os canais: na rua tínhamos cartazes, com limitações de colagem; circuitos de *mupis*, transportes públicos. Este ano o INDIE tinha uma coisa genial: um megafone no carro. Aqui não se trata só de alcance: quem ouve fica com a informação na cabeça.

Os catálogos são feitos em menor número, é um material muito caro. É mais direcionado para os convidados e colecionadores, até porque têm informação que não interessa a toda a gente.

A parte dos programas: havia um encarte no público. Depois há todo um circuito de distribuição: Gulbenkian, Culturgest... Também tínhamos circuitos noturnos, em bares, etc. No fundo, é onde o *target* do Doclisboa está, quer seja em eventos culturais, quer em saídas à noite.

Parcerias de comunicação: ter uma boa parceria de rádio é importante mas tem que ser tratado com muita antecedência. As parcerias *media* devem ser muito bem estruturadas e trabalhadas. Não havendo tempo para abordar muitas entidades *media*, talvez apostasse muito em duas ou três parcerias que fossem super importantes — rádio oficial e televisão oficial — do que estar a ir a muitas e não aprofundar nenhuma; porque depois não resulta. Cria-se ali uma parceria muito boa: damos-lhe em primeira mão a programação, etc. Isso era uma coisa muito boa.

A relação com parceiros demora a ser criada e a estratégia demora a ser delineada. Seria ideal haver uma exclusividade, por exemplo, com o *Público*. Recebiam as notícias em primeira mão, em exclusivo. Só depois é que iria para a Lusa. E os restantes se quisessem iam buscar à Lusa.

Uma ideia muito boa é uma parceria de comunicação com parceria editorial: damos exclusividade de informação mas em troca queremos destaques editoriais nisto, nisto e nisto.

Relativamente à imagem gráfica é a identidade gráfica, tem desdobramento nos diversos suportes, ou seja, há uma identidade e essa identidade vai ser adaptada aos materiais necessários.

Os materiais gráficos digitais são usados basicamente para redes sociais e correio electrónico. E aqui, ou faziam parte da identidade ou eram imagens dos filmes e realizadores que estávamos autorizados a usar. São tudo ornamentos para os suportes *online*; é um complemento. Hoje em dia quando falas em materiais gráficos já compreendes a parte digital, automaticamente.

As *newsletters* eram mensais, num momento pré-festival eram quinzenais e durante o festival eram diárias. Eram como o nosso jornal.

**A questão principal com as *newsletters* prende-se com o facto de que quem as recebe quer recebê-las. Mas depois na prática, são muitas vezes ignoradas.**

Sim, ali havia dois conjuntos de endereços, duas listagens, ou seja, duas *newsletters*: uma do meio, com convidados de edições anteriores, etc. e uma das pessoas que subscrevem.

Depois aquilo dá-te registos do alcance: quantos foram abertos, etc. A *newsletter* é uma ferramenta útil mas acho que vai cair em desuso. Estamos a entrar numa era de saturação porque não tens tempo de fazer sequer um teste. Além de que não fidelizas público por ali.

É importante tornar realmente essencial a tua ferramenta, seja *newsletters*, seja redes sociais. Porque as pessoas também se fartam, é cansativo. Com qualquer marca, é importante tentar fazer algo novo.

Por exemplo, no *Instagram*, que se acrescente alguma coisa. Além de comunicares a programação, algum evento, em vez de divulgares o que estás a fazer, usares algo que perpetue.

O *Instagram* do Doclisboa, por exemplo, funciona melhor durante o festival, quando tens uma avalanche de conteúdo. O que acontece depois durante o ano é que, embora o Doclisboa tenha mais actividades, e mesmo que as divulgues a todas com uma estratégia planeada, nunca vais ter o mesmo ritmo que tens durante o festival.

O *Twitter* funciona bem porque numa plataforma cultural, por exemplo num festival de cinema, podes estar sempre a escrever *tweets* do que quer que seja, relacionado com cinema; há sempre coisas a sair. O *Twitter* é mais informativo que o *Instagram* – que é mais flash – e funciona muito bem no meio da indústria, por exemplo; os jornalistas adoram o *Twitter*. O *Twitter* é muito utilizado por *opinion makers*.

Quando trabalhas uma marca estás sempre à procura do que vai agarrar o consumidor. E desde que sejas uma entidade de referência as pessoas seguem-te.

O *Pinterest* também seria interessante porque poderias ter quase um arquivo do festival, desde *stills* dos filmes à identidade gráfica. E a nível de divulgação, é uma rede muito internacional.

### **Fala-me do *merchandising*.**

*Merchandising*, para mim, é para venda. Catálogos, sacos, latas de conserva – que foi o caso deste ano.

### **E a nível de parcerias?**

O que nós fazíamos com os parceiros era de alguma forma divulgar a marca porque eles nos estavam a apoiar.

Quando se estabelece uma parceria, que no caso do festival o objectivo era angariar fundos, devem existir alíneas de contrapartida de comunicação, que consigam ampliar trabalho; unir forças, no fundo.

As outras parcerias são para garantir necessidades materiais que o festival tenha; os lanches dos voluntários, etc. Aí o que tu dás ao teu parceiro é a visibilidade dentro do festival.

**Considerações finais.**

A comunicação é sempre a área que estás mais exposta, que é mais visível, que relaciona com vários meios e suportes; o erro é muito visível. É uma posição muito ingrata.



## **Anexo B // ENTREVISTA**

### **Bruno Sousa (Direcção Executiva)**

#### **Fala-me sobre o teu percurso no Doclisboa, e se for o caso na APORDOC.**

No Doclisboa eu comecei em 2012 a fazer a gestão das bilheteiras, que fiz até 2016, e depois fui convidado para ficar a fazer a direcção executiva do festival, que fiz em 2017. Foi o meu primeiro ano e único até agora e, se tudo correr bem, vou fazer também em 2018.

Portanto foram cinco ou seis anos a fazer a gestão de bilheteiras e um ano a fazer a direcção executiva do festival.

#### **E na APORDOC, tens alguma posição?**

Não, não tenho. Embora eu seja um assalariado da APORDOC (ou seja faço parte da equipa da APORDOC) a minha função é exclusivamente relacionada com o Doclisboa. Ou maioritariamente, porque todos nós fazemos coisas directa ou indirectamente para a APORDOC.

#### **Em termos de comunicação estratégica, no caso específico do festival, que estratégias consideras importantes a nível de materiais gráficos?**

Fruto da experiência que tenho tido com as exposições que temos feito no Cinema Ideal, claro que é importante o festival mostrar-se a Lisboa (quando passeias por Lisboa tu vês o que está a acontecer pela cidade – quando eu viajava, um dos sítios para onde eu olhava sempre quando passava era para os cartazes colados nas paredes, as festas que me interessavam mais, etc.; então é muito importante colocar-se à mostra na cidade, seja numa parede com um cartaz colado, seja nos *mupis* e demais sítios oficiais).

Portanto, eu acho que para os eventos e para o festival em particular é muito importante mostrar aos lisboetas o que vai acontecer. No entanto, acho que o festival devia repensar a sua estratégia:

deveria começar a apostar mais – mesmo em termos de produção – em comunicar usando as redes sociais.

Porque embora também seja importante o que referi anteriormente (de mostrar o que está a acontecer) acho que o custo-benefício é maior nas redes sociais. Enquanto mostras a uma pessoa um cartaz a dar conta que o Doclisboa vai acontecer entre o dia tal e o dia tal e tu gastaste ali um x dinheiro para que aquela pessoa visse que o festival vai acontecer, com aquele mesmo dinheiro ou se calhar até menos tu consegues mostrar-lhe um trailer de um filme que ela possa gostar, de música ou seja do que for. E isso no final do dia acho que a probabilidade de trazer essa pessoa ao festival é maior; ela receber a informação através de uma rede social, uma informação já condicionada para ela, do que simplesmente saber que o festival está a acontecer.

### **A nível de materiais gráficos digitais, qual é a tua posição?**

O [Pedro] Nora faz um trabalho incrível [a nível de design] e é muito importante porque transmite uma sobriedade e coesão que fica associada ao festival. Eles (o Nora e o Nuno, juntamente com a Cláudia) trabalham tão bem, com muita precisão, todos os materiais que passam por eles, que isso depois traduz-se na maneira como as pessoas recebem e entendem o festival. É um festival com a sua imagem gráfica muito sólida e coesa, e acho que é importante, sem dúvida nenhuma.

A única coisa que me custa é o facto de o Pedro não estar realmente a tempo inteiro connosco (ele tem o atelier dele no Porto e também para nós seria impossível) porque às vezes ao longo do ano surge a necessidade de fazer coisas mais pequeninas, na hora e como o Pedro não pode, são feitas por outras pessoas, dentro da equipa, e aí perde-se um pouco aquela coesão.

Portanto sim, o trabalho dele é muito importante e o facto de ter sido o Pedro nos últimos anos, o facto do trabalho dele ser muito bom, tudo isso é muito importante para a imagem do Doclisboa.

Existem outros festivais em que tu pegas no programa e vês erros de ortografia, etc. e entendes que não houve cuidado, ou vontade, ou o que for e pensas «será que o resto do festival é todo assim?». E nós com o Pedro e com o Nuno conseguimos mostrar às pessoas que podemos não ter as melhores condições orçamentais mas tentamos fazer as coisas bem.

**A nível de presença virtual, acabaste de referir a importância que tem para ti a presença nas redes sociais mas antes de ir para aí, fala-me da pertinência que atribuis às *newsletters*.**

Pessoalmente, acho que não são assim tão importantes. Eu recebo *newsletters* de várias coisas que eu gosto, abro o e-mail, vejo meio segundo e apago. Portanto, quem dá importância? Eu diria os realizadores que têm ou já tiveram filmes no Doclisboa, promotores, etc. Percebes? No meio, tem alguma importância; para o público do Doclisboa, já não sei.

As pessoas têm tantas solicitações culturais (e não só culturais), Lisboa tem uma oferta tão grande, as pessoas recebem tantos e-mails promocionais a toda a hora... Imagina, se tiveres filhos, porque é que hás-de enviar uma *newsletter* a dizer que o Doclisboa tem uma oficina para crianças se tens uma revista, a *Time-out*, por exemplo, onde compilas todas as actividades que há para crianças, ou um jornal que compila todos os filmes que estão em exibição, percebes?

Portanto, isto é uma opinião muito minha — não é do festival, é pessoal — mas acho que as *newsletters* têm uma importância muito reduzida, fora do festival. Na altura do festival, a importância sobe exponencialmente.

**A nível de redes sociais, além do *Facebook*, do *Instagram* e do *Twitter* (que é muito usado por jornalistas), há mais alguma rede social que tu aches pertinente?**

Agora estamos a começar a trabalhar no *Linkedin*, que eu não sou um utilizador muito assíduo, mas a nossa nova responsável pela comunicação acha importante. Mas serão estas as principais; mais não.

**A nível de parcerias, quer *media partners*, quer parceiros institucionais, quer outras parcerias, que parcerias-chave é que tu achas que seriam relevantes?**

Claro que para mim, a parceria que eu queria era um parceiro que se assumisse como principal parceiro do Doclisboa e que pudesse dar ao festival meios para conseguir elevar o seu nível de produção a um patamar que neste momento não está.

Claro que é importante a existência de *media partners*, sem dúvida nenhuma, mas do ponto de vista de produção seria importante a existência de um parceiro que entrasse com um apoio nessa medida. Isso faria com que tivéssemos mais meios para aumentar o impacto do festival, em todo o lado: seja nas ruas, nas redes sociais, etc. Termos mais dinheiro, basicamente. Facilitaria inclusivamente o trabalho da comunicação, visto que possuiríamos mais meios para comunicar o festival.

**A nível de *media partners*, por exemplo, qual é a tua posição: achas que apostar em quantos mais melhor ou aprofundar um número mais reduzido?**

Isso é uma área em que eu não estou muito à vontade para responder mas a nível pessoal eu diria que tens uns quantos que são importantes e que se tivesses que gastar tempo a ir a vários e os mais importantes perderem com isso então não.

Porque existe, por exemplo, o jornal *Público* que é importantíssimo. Se tivesses o apoio de vários jornais e perdeses tempo para trabalhar a tua presença no *Público*, por exemplo, acho mal, obviamente.

Claro que tendo mais meios, teríamos mais pessoas e por consequência mais margem de manobra para trabalhar mais parcerias. Idealmente, ter alguém a fazer assessoria de imprensa só a nível internacional – que é um trabalho muito vasto – e outra pessoa a trabalhar a nível nacional, por exemplo. Porque na verdade ainda há muito trabalho para fazer, haja tempo, dinheiro e pessoas. Mas sempre salvaguardar os mais importantes, claro. Se possível, explorar, havendo meios para isso.

**E a nível de outras parcerias, mesmo aquelas que nada têm a ver com o Doclisboa ou que não estão directamente ligadas à cultura?**

Um parceiro mesmo que não seja da cultura ganha com a máquina comunicacional do Doclisboa, ou pelo menos é suposto. Para nós sei que é importante: ligarmo-nos a um número máximo de

entidades que nos possam facilitar o trabalho, de alguma forma e proporcionar um melhor festival à equipa e também ao nosso público – isto do ponto de vista do festival.

Do ponto de vista das marcas, o festival é realmente uma referência em termos de eventos culturais em Lisboa e em Portugal e até tem raízes para o estrangeiro.

Já me aconteceu, quanto trabalhei num outro festival que não o Doclisboa, um restaurante que eu não conhecia fazer *catering* num dos eventos desse festival, eu ter gostado da comida e do pessoal e ter voltado ao restaurante, fora do contexto do festival. Portanto valeu a pena eles terem sido parceiros daquele festival.

**A nível de *merchandising*, a ideia que eu tenho criado até aqui é que é no fundo a única forma de garantir que o festival fica “na rua”, o ano inteiro. Concordas?**

Sim, claro. Nós temos as *t-shirts* e os sacos, talvez os sacos funcionem melhor nesse sentido do que as *t-shirts*, até porque os sacos têm a imagem do Doclisboa, que é muito boa, enquanto as *t-shirts*, por terem as marcas dos patrocinadores as pessoas não usam tanto.

No entanto acho que se poderiam trabalhar outras coisas: este ano estávamos a pensar ter umas bolsas ou carteiras feitas com as lonas do ano passado. Embora seja sempre um equilíbrio muito difícil entre a oferta, a produção que tem de ser feita, a procura que vai existir e a gestão de serviços – o festival não tem orçamento para andar a fazer muito *merchandising*, portanto limitamo-nos sempre aos sacos e às *t-shirts* e pouco mais, infelizmente.

**Considerações finais, alguma coisa que queiras destacar?**

A nível estratégico, o Doclisboa em particular tem sofrido muito com o facto de a equipa estar sempre a mudar. Isso impede que sejam postos em prática novos pensamentos estratégicos. Entram pessoas novas, resolve-se o que se tem que resolver, depois se sair é preciso começar tudo de novo. Ou seja, nunca dá para pensar nas coisas a médio e longo prazo.

O que aconteceu comigo nas bilheteiras foi que nos primeiros anos andava atrás dos problemas a tentar resolvê-los. E a dada altura tu já resolves tudo tão rápido que comesas a ter tempo para pegar nos números, analisá-los e ver o que está a faltar. O que acontece quando a equipa muda é que por mais ideias novas que possas ter não tens tempo de as pôr em prática porque ainda andas atrás dos problemas, entendes? Eu gostaria que o festival pudesse passar para esse patamar em que o planeamento estratégico é posto, efectivamente, em prática.

## **Anexo C // ENTREVISTA**

### **Cíntia Gil (Direcção)**

#### **Antes de mais, uma apresentação tua, do teu percurso no Doclisboa e se for o caso, na APORDOC.**

Sou a Cíntia Gil, comecei no Doclisboa em 2011 no comité de selecção internacional e português, com a direcção da Ana Glogowski e depois a partir de 2012 integrei a direcção do Doclisboa, no início com a Cinta Pelejá e com a Susana de Sousa Dias e depois em 2014 com o Augusto M. Seabra e a partir de 2015 com este cavalheiro, o Davide Oberto.

O meu percurso na APORDOC começou no Doclisboa mas depois em 2012 entrei para a direcção da APORDOC; estive lá até 2013 e depois voltei a entrar na direcção há um mandato, portanto em 2016 ou 2017, não me recordo ao certo, mas sou vogal na direcção.

#### **Fala-me sobre a essência do Doclisboa.**

Eu não acredito em essências mas o que é o Doclisboa? O Doclisboa é um festival internacional de cinema, em primeiro lugar – quer dizer que não só tem uma perspectiva global que mostra filmes das diferentes partes do mundo, como que pretende dialogar com outros festivais fora de Portugal, do ponto de vista da programação, das estreias, dos prémios, desse tipo de espaços de reflexão que se fazem, etc.

Para além disso, é um festival que defende um determinado tipo de cinema — de cinema documental ou de não-ficção, o que quiseses chamar — que tem a ver com um cinema livre, independente, autoral, que não se conforma com as normas *standard* daquilo que pode ser o cinema e o cinema documental e, portanto, que busca experimentações, riscos, falhas também.

E finalmente, é um festival – diria que cada vez mais – dedicado a criar espaços para novos artistas, quer através da secção Verdes Anos, quer através do Arché, do prémio Primeiras Obras, etc., portanto de facto, há um trabalho histórico muito grande – que é uma característica do

festival – temos sempre as Retrospectivas mas não só: dentro das secções há relação entre filmes históricos e contemporâneos, mas há também esse trabalho de impulsionar novos realizadores que nós entendemos que têm alguma coisa para acrescentar.

**Em termos de divulgação e projecção do festival e começando pelos materiais gráficos, quer físicos, quer digitais, quais são para ti os materiais imprescindíveis?**

O primeiro que é imprescindível é o catálogo: é aquilo que não só tem a programação, como tem toda a filosofia da programação; tem de facto aquilo que é o festival.

Depois disso, eu creio que tudo o que é digital é fundamental. Porque é móvel, é fácil de transmitir, é facilmente transformável, e enfim, não custa dinheiro – e não é só uma questão de não custar dinheiro, é também mais ecológico.

Depois para além disso acho que os cartazes são importantes, evidentemente, embora nós tenhamos cortado imenso a quantidade de cartazes que fazíamos há uns anos e agora, porque de facto o que nos pareceu foi que os melhores materiais de comunicação são aqueles que nos transmitem ideias – não é o que transmite o nome do festival, nem as datas. Ideias que estão associadas à programação, ao espírito do festival, aos convidados; que de alguma maneira partilham com o público determinados conteúdos, embora simples e curtos mas determinados conteúdos que fazem com que o público perceba se se identifica, se está curioso ou não. Portanto, o digital presta-se muito mais a isso e nesse sentido eu não sei se são os mais eficazes mas tenho bastante carinho e interesse por isso.

**Locais de exposição estratégica para afixar e/ou distribuir esses materiais, tendo já em conta as restrições legais de não se poder afixar tudo em qualquer lado?**

Para já, perto de centros universitários e perto de centros culturais. Mas para além disso acho que é importante sair desses lugares e ir para zonas residenciais, até fora do centro de Lisboa, zonas mais suburbanas – acho que é interessante porque muitas vezes os eventos culturais em Lisboa e talvez noutras cidades pecam muito por uma espécie de elitismo invertido: “ninguém se vai



interessar por isto, só os convertidos é que se vão interessar” e acho que isso não é verdade, nem se pode ter essa perspectiva arrogante e fechada sobre os interesses dos outros.

Portanto, o ideal é isso: é por um lado estar próximo do público-alvo evidente mas, por outro lado, ir para locais que são novos.

**Em termos de presença digital, fala-me sobre a importância do site.**

O site é o rosto do festival para quem não está fisicamente cá; é o primeiro embate. O site foi transformado há uns anos porque era muito feio e estava muito desactualizado, mesmo do ponto de vista da gestão dos conteúdos e portanto foi trabalhado tendo em conta aquilo que nós queríamos transmitir, que era um festival que não utiliza as imagens dos filmes como imagem principal – e isto também está presente no trabalho que o [Pedro] Nora fez e tem feito desde 2012.

Ou seja, uma imagem de um filme é uma imagem que vibra num determinado contexto e, portanto, o Doclisboa é diferente disso: o Doclisboa é um conjunto de ideias, um conjunto de filmes, de políticas, de formas de ver o mundo; enfim, é um complexo maior. E portanto nós desde de 2012 deixámos de usar imagens de filmes como imagem principal de cartaz, que era uma tradição do Doclisboa, e o site passou a ser muito mais limpo, de mais fácil acesso, eventualmente mais intuitivo e com um *design* muito minimalista de que nós gostamos muito.

Portanto, o que é que nós procuramos no site? Procuramos que o site tenha todas as informações que são necessárias da forma mais intuitiva possível, tanto para quem é espectador e quer ver o que existe, como para quem durante o festival e ao longo do ano está interessado em envolver-se ou conhecer mais sobre as outras actividades que o Doclisboa vai fazendo. Tudo isso tem que estar lá mas de uma forma clara.

**Dá-me a tua posição relativamente a *newsletters*, tendo em conta que quem as recebe quer recebê-las devido a todo o processo da subscrição mas também tendo em conta que, pessoalmente, eu não leio todas as *newsletters* que recebo, de onde quer que seja.**

Eu não leio nenhuma; deito todas ao lixo, mesmo de coisas que gosto muito. Pessoalmente acho que quando alguém está interessado em alguma coisa vai procurar a informação. No entanto, acredito que hajam pessoas que as queiram ler e a comunicação acha que são importantes e eu entendo que sejam. Mas acho que devem ser menos, aliás este ano vamos mandar menos, durante o festival.

Porque uma newsletter todos os dias é um desperdício de tempo, é um desperdício de trabalho e é uma dispersão de informação, muitas vezes informações demasiado pormenorizadas que têm a ver com a vivência das pessoas no próprio festival do que estarem a ler uma *newsletter*, isso não tem muito interesse.

Portanto, eu acho que as *newsletters* devem ser sucintas, claras, com eventos-âncora que fazem com que os interessados venham e que depois a partir daí encontrem outras coisas. Pretender que uma *newsletter* vá passar aquilo que é o estar no Doclisboa é uma ingenuidade.

### **A nível de redes sociais, quais são para ti as plataformas indispensáveis?**

Diria que o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e mais não conheço; pessoalmente só tenho *Facebook*. Em termos de importância acho que são super importantes porque são formas digitais de divulgar informação, são formas ecológicas, são formas interactivas, o que é muito mais interessante.

Têm é que ser bem geridas e sobretudo há um perigo nas redes sociais, que é entrar numa linguagem de “mesa de café” que às vezes é engraçado entre amigos mas quando temos uma coisa a dizer – e o Doclisboa, sobretudo durante o festival, tem muitas – temos que a dizer e por isso não podemos dispersar-nos demasiado numa forma *light*; eu tenho muito medo do *light* nas redes sociais.

Acho que não podemos ser canónicos na forma como abordamos as mensagens que passamos mas também não podemos ser *light*, se não estamos a enganar as pessoas porque quem vai ao Doclisboa percebe que aquilo não é *light*.

**Tendo em conta que cada plataforma tem as suas características, como farias a divisão dos conteúdos informativos por cada plataforma?**

Eu vejo o *Instagram* como uma coisa do imediato. Ou seja, está a acontecer determinada coisa então é importante fotografar, pôr no *Instagram* e tentar que aquilo seja uma janela quase em tempo real para o festival. Quase como que uma ferramenta de partilha do dia-a-dia do festival.

O *Twitter* é outra coisa, o *Twitter* tem a ver com o passar de ideias e elementos-chave que podem ser importantes no festival: tanto o chamar a atenção para um determinado evento que vai acontecer, como uma frase que algum realizador ou algum convidado disse publicamente e que para nós é importante porque liga com outras coisas.

**Relativamente ao *Facebook* e aos *posts* pagos, quais são para ti os momento-chave para fazer esses *posts* pagos?**

Creio que com alguma antecedência. Antes do festival começar toda a programação tem que estar divulgada e a programação-rostro do festival, que são as Competições, têm que estar no *Facebook*. Os filmes têm que estar trabalhados, assim como as imagens dos filmes e as sinopses. E aí, quando se divulga uma determinada competição ou um evento importante faz sentido fazer um *post* pago com, sei lá, dois dias de antecedência; não demasiado mas não de menos. Para quê? Para dar tempo de se fazer um trabalho nas redes sociais – e o *Facebook* nisso é muito interessante – com outros conteúdos, que tenham a ver com filmes e que possam ajudar a promovê-los, como entrevistas com os realizadores, os *trailers*, etc.

Portanto, *posts* pagos devem ser feitos em duas situações: quando sabemos que aquela projecção ou aquela festa ou aquele evento tem capacidade para encher a sala e portanto aproveitamos para “bombar” ainda mais para garantir que aproveitamos ao máximo o seu potencial, ou precisamente o contrário: eventos que têm muita dificuldade em trazer público porque são um bocadinho mais nicho e então podemos fazer *posts* pagos em que desconstruímos essa aura de inacessibilidade; ou seja, desconstruímos esse “papão” e torna-se uma coisa um bocadinho mais acessível.

**Fala-me sobre a pertinência das parcerias, quer sejam *media*, institucionais, quer outro tipo de parcerias.**

São super importantes. Para já, são fundamentais porque o festival precisa de parcerias para existir e segundo, as parcerias são maneiras de chegar a determinados públicos.

Quando um parceiro é parceiro do Doclisboa significa que está interessado no Doclisboa, na sua programação. A partir daí, significa que esse parceiro vai passar aos seus parceiros e aos seus clientes, funcionários e colaboradores o que é o Doclisboa e isso é fundamental.

Agora, nem todas as entidades podem ser parceiras do Doclisboa — tem de haver um encontro. Nós sempre tivemos uma política muito regrada em relação à presença e à visibilidade dos parceiros no festival porque não queremos transformar o festival numa feira, ou seja, nós não queremos que os espectadores sintam que ao entrar no Doclisboa, que ainda por cima é um festival feito com dinheiros públicos, estão a ser “bombardeados” com publicidade. Porque isso é uma coisa que nos incomoda a nós pessoalmente, portanto não queremos fazer aos outros.

Para além disso, há uma preocupação para que as parcerias façam algum sentido. Não vamos fazer com certeza parcerias com empresas que defendam valores contra os quais nós nos regemos enquanto festival. Ou com instituições que igualmente defendam valores que nós entendemos que são indefensáveis. Portanto é um bocadinho isso: é uma navegação à vista de perceber quem é que faz sentido para nós e para quem é que nós fazemos sentido.

É curioso porque o Doclisboa tem muito mais parceiros institucionais do que privados (marcas); tem mais embaixadas do que empresas, por exemplo. E depois nos privados, são parcerias com marcas que sejam muito cuidadas, que tenham uma imagem cuidada ou que defendam valores que sejam contemporâneos e interessantes, enfim, tentamos sempre ter esse cuidado.

**A nível de passatempos: primeiro, considerarias os passatempos uma estratégia de projecção do festival, a nível comunicacional?**

Claro! E além disso acho ótimo porque acho que as pessoas devem ter oportunidades para virem à borla ao festival.

**E segundo, em que posição te colocas relativamente aos passatempos, em geral?**

Acho que devem ser feitos. É evidente que para haver um passatempo tem que haver um mínimo de interacção com o público e o público tem que mostrar algum interesse no festival mas acho que essa interacção deve ser simples.

Mas sim, acho que quantos mais melhor. Não estou a dizer que o Doclisboa devia ser gratuito porque não acredito nisso mas acho que deve ser dada a oportunidade de as pessoas experimentarem o festival sem terem que pagar e se calhar depois disso voltam.

**Fala-me sobre a tua posição relativamente ao *merchandising*?**

Eu gosto imenso de *merchandising* desde que ele seja uma extensão daquilo que são as ideias do festival, ou seja, eu não gosto de *merchandising* quando o *merchandising* se destina apenas a vender uma marca. Acho que tem que haver mais qualquer coisa que seja imaginativa e que desperte qualquer coisa.

Nós gostamos de vender os cartazes porque achamos que são muito bonitos; no fundo não estamos a vender um cartaz do Doclisboa mas sim uma imagem que entendemos que é muito bela e que é interessante. Mas eu sou completamente a favor do *merchandising* porque acho que quando alguém compra um objecto associado ao Doclisboa está evidentemente a querer associar o seu estilo de vida ou a sua imagem ao festival e isso implica que o Doclisboa seja sério e portanto que as coisas tenham ideias.

Nós temos umas bolsas de cabedal que são de um cabedal de altíssima qualidade feitas à mão – não de cabedal, é de cabedal ecológico – e eu acho que não é uma questão de ser luxo porque essas coisas são muito baratas mas tudo tem que ser cuidado, e não pode ser massificado, de todo.

**E é uma forma de o festival permanecer “na rua”, salvo seja, o resto do ano.**

Claro! Aliás, nós já mostrámos um filme – foi muito giro – em 2016, onde aparecia um saco do Doclisboa de 2013. E isso giro. Acho óptimo. São coisas baratas, ecológicas e fáceis de usar e isso é bom.

**Considerações adicionais; alguma coisa que queiras acrescentar.**

Acho que há uma coisa que é preciso trabalhar no país, que é a relação entre as estruturas culturais e as estruturas privadas, no sentido do mecenato. Ou seja, ainda há uma perspectiva dos privados muito de comprar publicidade e comprar visibilidade nos eventos e portanto fazer uma avaliação quantitativa dos eventos no sentido de comprarem publicidade e acho que o mecenato é uma prática muito saudável e muito antiga e muito interessante, não só para que as estruturas sobrevivam mas sobretudo para estabelecer uma relação entre as estruturas de serviço público, porque apesar de tudo, isto é uma estrutura de serviço público. E em Portugal isso não funciona; porque a lei está mal feita e porque não há, de facto, um interesse pela cultura, generalizado. Portanto acho que há aí um grande trabalho a fazer, tanto da nossa parte, como da parte do governo, como da parte dos próprios privados. Há pouca imaginação na relação entre as estruturas culturais e os seus parceiros.

**Achas que há uma falta de interesse por parte das pessoas, também?**

Das pessoas, do público em geral, não acho que haja falta de interesse. Acho é que há muita coisa e acho que há falta de informação. Porque isto é um ciclo vicioso: quando tens uma educação que se está a degradar, quanto tens uma política cultural degradada, etc. ... Isto é como a ginástica: comesas a ir ao ginásio, apetece-te ir ao ginásio; deixas de ir ao ginásio, deixa de te apetecer ir ao ginásio – a cultura é exactamente a mesma coisa, é mexer músculos. Só que em vez de serem músculos físicos são músculos afectivos e músculos sensíveis e músculos neuronais, enfim, mas é exactamente a mesma coisa.

Portanto não acho que seja falta de interesse mas sim falta de hábito e falta de informação e falta de formação, mesmo. E isso parte dos nossos próprios governantes, ou seja, eles próprios têm pouco interesse pela cultura. Aliás, se fores falar com eles, eles conhecem a cultura da elite, ou seja, aquela que fica bem conhecer, os lugares próximos do poder. Mas aquilo que é de facto o tecido cultural de uma comunidade, que é feito de uma pluralidade absoluta de diferenças, de discordâncias e incoerências, eles não conhecem.

## **Anexo D // ENTREVISTA**

### **Joana Gusmão (Direcção Executiva)**

#### **Fala-me, antes de mais, sobre o teu percurso no Doclisboa, e se for o caso na APORDOC.**

Comecei no Doclisboa no Projecto Educativo e depois transitei para direcção de produção, em 2015. Desde 2017 iniciei funções como directora executiva.

Para a APORDOC, não trabalhei nunca especificamente para a Associação mas sim mais ligada ao festival – que é a actividade com mais projecção da Associação.

#### **Fala-me sobre o Doclisboa como marca.**

O Doclisboa existe há 16 anos e começou, como a maior parte dos festivais, em moldes mais humildes. Ao longo destes anos, foi crescendo, transformando-se numa marca com imensa projecção e que tem, nos últimos quatro anos, – diria eu – quatro, cinco anos, atingido uma dimensão internacional muito grande.

A equipa também se profissionalizou. E é isso: como marca atingiu um público muito mais vasto – estamos com cerca de 22 mil espectadores por edição e com o aumento do número de espectadores cresce também a projecção e a marca do Doclisboa, que se tornou uma marca também com a ajuda de uma imagem de excelência – que é o design do Pedro Nora – portanto tornou-se uma marca com qualidade e com uma estética.

Começámos também a associar-nos a parceiros muito interessantes, o que ajudou o festival a crescer. Passou a ser um festival onde as marcas podiam ter momentos de grande projecção – como a sessão de abertura e de encerramento.

Atenção que o Doclisboa não entra na lógica de uma festival de música no verão. Eu diria que é muito difícil ter uma marca de grande dimensão associada ao Doclisboa, simplesmente porque não somos o público alvo desse tipo de marcas. Estamos claro a trabalhar para que as coisas mudem. Há muito trabalho a fazer no campo do mecenato cultural.



Acho que sentimos mais a marca Doclisboa quando vamos a festivais internacionais – porque aqui, enfim, Portugal é pequeno e, infelizmente, não há assim tanta gente a consumir cultura. Temos muita oferta, mas somos poucos.

**Achas que o Doclisboa tem mais reconhecimento no estrangeiro, isto é, a nível internacional?**

Nós achamos que sim, em termos de ser um festival que não faz muitos compromissos, tem uma coerência muito grande de programação, que toma imensos riscos, como foi por exemplo uma retrospectiva que fizemos do realizador sérvio Želimir Žilnik. Era um risco grande, um realizador muito pouco conhecido em Portugal. No ano seguinte teve outras retrospectivas em festivais internacionais. Sentimos que ajudamos na projecção deste realizador. Portanto, há um certo carinho e respeito pelo festival por continuarmos, também com um orçamento humilde, a fazer isto.

**Esse reconhecimento no estrangeiro é mais a nível de indústria ou de público também? (Público consumidor de cultura)**

O que é um público de um festival de cinema? Ainda ando a descobrir. Diria principalmente a indústria, claro, porque são realizadores, produtores, jornalistas, etc., quem mais viaja para outros festivais.

Em termos de público nacional, há um público fiel. Um público que cresceu com o festival. O público estrangeiro também tem crescido com o aumento de interesse pela cidade.

**E cá dentro, sentes que o público do Doclisboa está mais inserido na indústria ou é público em geral?**

Não há indústria em Portugal; contam-se pelos dedos e isso é um problema para os festivais de cinema nacionais. Não tens um mercado como o de Berlim ou o de Cannes, onde toda a gente quer ir. Tens que lutar às vezes pelos teus convidados.

E foi também por isso que criamos o Arché — um laboratório de actividades profissionais que tem lugar durante o festival. Um espaço de discussão de projectos de filmes em variadas fases de produção e que tem como objectivo criar redes de colaboração e apoio entre os autores e as estruturas de produção, e também promover o contacto com agentes internacionais.

Relativamente ao público em geral, cada sessão promove um público diversificado. A competição internacional, o Heartbeat e a Da Terra a Lua são sessões bastante populares.

Não temos uma faixa tão jovem como gostaríamos, também porque as pessoas estão diferentes e já veem filmes de outra forma mas há um público fiel que vem ao Doclisboa desde o início da sua existência e é um público muito forte. Que não vem necessariamente do cinema, mas de outros contextos académicos.

**A nível de comunicação estratégica e de projecção do festival, em termos de materiais gráficos (nós jogámos um bocadinho com o orçamento: tivemos os cartazes, os catálogos, os jornais, *posters* na rua e etc. que depois já batem com questões legais de restrições à colocação), na tua perspectiva, que materiais gráficos consideras imprescindíveis? Materiais físicos e digitais, também.**

É interessante porque estamos a assistir à mudança deste tipo de materiais para o digital. Continuam a ser imprescindíveis o catálogo e o programa, certamente. Gostava de ter mais tiragem do que tenho agora, que são 30 mil; gostava de dobrar essa tiragem, quando me for possível em termos orçamentais.

Tenho pena de não ter um circuito de *mupis* e de *grimshaws* mais alargado mas a verdade é que em Lisboa não há espaço suficiente para pôr metade dos eventos, para além de tudo ter um custo.

Eventualmente gostaria de ter acesso a ecrãs digitais com pixéis, os ecrãs *outdoor*, onde passa a publicidade dos espectáculos.

É essencial teres publicidade, que nós com o [jornal] *Público* vamos tendo mas não temos orçamento para estar em todo o lado. Não só em termos de publicidade impressa, mas na televisão. Idealmente passarmos nos quatro canais, mas não há orçamento para isso.

Temos outras coisas: temos crescido nas redes sociais, nomeadamente no *Facebook* e no *Instagram*. Temos que crescer no *Twitter*. Há algumas estruturas que compram seguidores no *Twitter* mas isso não nos interessa muito. Há um trabalho longo ainda a fazer, pelo menos duplicar os seguidores no *Twitter*. O *Twitter* é uma plataforma fundamental a nível internacional.

**A nível de materiais gráficos: locais de estratégia para projecção para um melhor aproveitamento da projecção? Nós tínhamos no metro mas estou a pensar em transportes em geral, sem descurar o facto de que nos transportes tens sempre passageiros ao telemóvel ou a ler, a ouvir música, o que for e que não está propriamente a dar atenção ao que está a acontecer à sua volta. Unindo as duas coisas, dá-me o teu cenário ideal.**

Idealmente, teres a tua marca em todo o lado. Por exemplo, o *McDonald's*, independentemente de seres fã ou não, teve uma campanha genial em que o criativo repensou o hambúrguer de uma forma super minimalista, super *clean*. Portanto, comida de lixo, *clean*. Quase capa da *Monocle*. E havia publicidade com isso em cada carruagem de metro, com bandeirinhas, cartazes com frases boas, etc.

Portanto idealmente, eu teria o Doclisboa em todas as carruagens de metro, com programas; cartazes por todo o metro, todos os autocarros, em todos os táxis, todos os Ubers. Teria *grimsaws*, teria os *Tomis*, tudo.

**Presença virtual:** antes de irmos às redes sociais, dá-me a tua posição relativamente às *newsletters*, tendo em conta que, por um lado, à partida quem as recebe quer recebê-las (devido ao processo de subscrição) mas por outro, pessoalmente nem sempre abro as minhas *newsletters*, do que quer que seja.

**Já obtive respostas distintas relativamente a esta questão mas também não tenho consciência da recepção por parte do público – aqui, especificamente as *newsletters* do Doclisboa.**

Vou ser franca, não abro *newsletters*, não tenho tempo. Dito isto, vão sempre haver coisas que te vão chamar à atenção. Por exemplo, com esta questão recente da privacidade, tu recebias 3 mil *newsletters* a dizer o mesmo mas depois havia uma ou duas a dizer “Eu sei que te estamos a chatear a cabeça mas por favor...”, portanto havia sempre um discurso que mudava um bocado uma situação que já era super chata. Portanto há sempre forma de contar a história de forma diferente.

Se eu olhar para uma *newsletter* e a primeira frase for interessante eu fico a ler. Tem muito a ver com o discurso: as frases nunca podem ser muito longas, é fixe teres uma imagem muito boa. Se houver uma *newsletter* cujo design seja pobre, não leio sequer.

Têm que ser curtas e não podem ter uma linguagem chata; têm que ser inteligentes. Uma boa *newsletter* era a do Louis Ck (pondo o politicamente correcto na gaveta) que para além de comediante, se tornou o seu próprio produtor, e mandava uma *newsletter* muito dirigida ao leitor/espectador/fã, que é o público-alvo dele e falava-lhe pessoalmente, como se estivesse a mandar um e-mail. E isso funciona.

**Fala-me do site, em termos de estrutura e em termos de importância.**

O site é feito pela Sara Orsi, que é magnífica. É uma ferramenta fundamental e pode ser sempre mais optimizado: devia ser o centro de tudo, tudo o resto eram pequenos tentáculos. Tudo partia do site; o site dá acesso à programação, aos *trailers* dos filmes, dá-te *links* para as páginas dos parceiros, *links* directos para os realizadores, etc.

Agora estamos também a trabalhar numa *app*, em que tu fazes o *download* do programa, uma coisa muito simples. E isso parte sempre do *site*: tu poderes organizar a tua ida ao festival, veres o que te interessa e ficas com isso gravado.

### **Redes sociais: que plataformas consideras indispensáveis?**

São todas. Sei que há pessoas de uma camada mais jovem a usar muito o *Instagram*. O *Facebook*, surpreendentemente, tem durado ao contrário de outras plataformas como o *MySpace*, etc.

Com o *Facebook*, consegues fazer várias coisas, principalmente na parte dos eventos, aos quais a maior parte do pessoal não liga nenhuma mas tem uma coisa magnífica que são os alertas. Portanto, como não me parece que hajam muitas pessoas que tenham um calendário organizado na vida delas, um alerta do *Facebook* para dizer que aquele filme acontece no dia tal à hora tal, é essencial.

O *Twitter* é a nossa ferramenta internacional. E o *LinkedIn*, em termos de festival ou associação ou empresa não tenho uma opinião muito clara sobre isso; em termos pessoais, para pessoal que trabalha connosco – *marketing*, parcerias – é essencial. Porque vês o perfil profissional das pessoas, percebes onde pertencem, etc.

### **Tendo em conta as características de cada plataforma (por exemplo, o texto é uma coisa que no *Instagram* não funciona bem, de todo), como farias a divisão dos conteúdos informativos, por cada plataforma?**

Como é que eu idealizo? Por exemplo, o *Instagram* acho que funciona muito bem. As *stories* é uma coisa incrível, é super imediato. Essa loucura da informação em contínuo, infelizmente, é essencial.

Portanto, o *Instagram* tem que ser sempre uma coisa muito mais visual e as *stories* são muito boas para isso. Lembras-te de quando se faziam as *happy hours*, punha-se só a informação base (local e hora), com aqueles efeitos todos ‘divertidos’ e havia pessoas a movimentarem-se para lá por causa das *stories*. Os conteúdos têm que ser muito mais simples e muito mais claros.

Hoje em dia, todos os conteúdos têm que ser assim. No *Facebook* poderá ser uma coisa mais extensa. Eu sei que o *Instagram* tem mensagens mas o *Facebook* é a plataforma em que recibes mais mensagens de público.

O *Twitter* tem que ser curto e idealmente em inglês, claro. É essencial para os jornalistas e críticos.

### **A nível de *Facebook* e dos *posts* pagos, quais são para ti os momentos-chave para os fazer?**

Vou-te dar uma opinião sincera: quando estás desesperado. Quando sabes que é provável uma sessão estar vazia, por exemplo. Idealmente tu saberás isso com antecedência e investes logo nesses filmes que sabes que terão mais problemas em dizer algo ao público.

Também começámos a investir nesta coisa dos *posts* pagos há relativamente pouco tempo portanto ainda estamos a aprender e a experimentar e às vezes há coisas que por muito que faças também não resulta. Por certo haverá uma altura melhor para investir nisso – uma altura do dia, não sei – a nossa directora de comunicação to dirá, mas sabemos que resulta.

### **Fala-me sobre os passatempos.**

Os passatempos funcionam também como uma moeda de troca com parceiros e com as pessoas que colaboram connosco.

É também uma prenda para o público. É algo muito imediato, as respostas são quase sempre por via *Facebook*. Eu acho-os importantes; acho que é fixe serem direccionados, não gosto de passatempos que exigem muita pesquisa vasta porque perdem o interesse.

No fundo, é mais uma ferramenta para encher salas. Têm que estar direccionados para uma temática; não faz sentido estar a fazer um passatempo para público que não queira ver aquele filme ou com um parceiro que não tenha nada a ver com o filme. É uma forma de divulgação, mais do que qualquer outra coisa.

**Falando em parceiros, fala-me sobre as parcerias, para o festival e para o Doclisboa tendo em conta o festival que é, ou seja, eu sei que há parceiros *media*, parceiros institucionais e outros tipos de parceiros. Fala-me sobre isso.**

Os nossos parceiros são fundamentais. Temos vindo a criar uma estratégia que aproxime o festival da marca. É um passo óbvio associar uma marca de bebidas a uma festa, por exemplo. Estás a criar um elo, que é super simples: “anda tomar um copo a um sítio porreiro, entras de graça, ouves música de graça, isto é sobre este filme”. E se calhar achas fixe e vais assistir à sessão. Foi o que aconteceu com a festa da Whitney Houston na *Barraca* por exemplo. A festa chamou atenção para o filme *Whitney: Can I Be Me* do Nick Broomfield, mas não só. Trouxe público às sessões do Heartbeat, onde o filme estava inserido.

Portanto, a preocupação do Doclisboa é criar esse elo quase de empatia com uma marca. Todas as reuniões que temos, nunca nos esquecemos que somos um festival de cinema, temos os nossos limites mas ao sermos muito claros com isso, também somos muito respeitados por isso.

Portanto, o festival sim, precisa de parceiros para continuar com esta dimensão mas também precisa de parceiros que percebam o que é o Doclisboa. Estás constantemente a lutar para que as marcas percebam que também tu és uma marca e perceberem que este público é importante. Não é um público que acaba numa sessão ou em onze dias, é um público que continua ao longo do ano (o doclisboa organiza várias sessões de cinema e outras actividades ao longo do ano) e que volta sempre no ano seguinte.

**Por falar em presença do Doclisboa o ano inteiro, o *merchandising* é o último ponto da entrevista.**

O que é o *merchandising* num festival de cinema? Em festivais de cinema, mesmo o festival de Cannes, o pessoal que compra isso são turistas.

Para nós, o nosso *merchandising* é o nosso catálogo e o *merchandising* que de alguma forma se associa a uma parceria. Por exemplo, os nossos sacos são da Conserveira de Lisboa. Para nós faz sentido que o *merchandising* não seja algo de óbvio – não vamos fazer canetas a dizer Doclisboa.

Com a Conserveira que é uma marca de qualidade e bom gosto, fizemos uma parceria com latinhas de conserva e filmes de outras edições.

Tem que ser um *merchandising* cuidado. O mesmo para as *t-shirts* e os sacos de pano; tem que ser algo pensado para ser uma coisa que as pessoas gostem de usar, que tenham orgulho em usar. Eu já gostava dos sacos Doclisboa antes de saber o que era o Doclisboa. Essa estética tem que se encontrar no nosso *merchandising*.

### **Considerações finais, alguma coisa que queiras acrescentar.**

Gostava que os profissionais do cinema e das artes em geral tivessem condições mais estáveis para trabalhar. Mas estamos a trabalhar para isso.

Gostava de ter mais público.

### **Como motivarias as pessoas?**

Acho que as pessoas têm que se auto-motivar. É muito complicado responder a isso. Eu não quero obrigar ninguém a ver filmes. Gostava que os portugueses tivessem mais qualidade de vida, para também terem tempo mental para virem ao cinema. Também me parece que há uma apatia generalizada, mas não é só em Portugal.

Acho que as pessoas têm que descobrir o seu próprio caminho, apenas isso. Quando eu vim para Lisboa passava as noites na Cinemateca; aprendi a ver cinema ali. Fui à procura.

Acho que o Doclisboa está mesmo sintonizado no mundo. Isso é o melhor que podemos fazer agora. Trazer o mundo a Lisboa. Também por isso tens secções como o Cinema de Urgência, que tocam em questões muito próximas e muito actuais ou os Verdes Anos que revelam um cinema novo.



## **Anexo E // ENTREVISTA**

### **Manuela Costa (Coordenação de Comunicação – 2018)**

**Antes de mais, dá-me uma apresentação tua e da tua experiência no Doclisboa. E se for o caso, na APORDOC.**

Eu sou a Manuela Costa, estou a fazer a comunicação do Doclisboa desde o dia 1 de Maio. Digamos que o meu contributo neste momento é o da pessoa que vem e traz ideias novas. Tenho experiência de comunicação cultural porque já passei pela EGEAC, também fiz a coordenação da Agenda Cultural de Lisboa, fiz assessoria de imprensa para o Paulo Branco há muitos anos, coordenei a redação da revista de cinema *Première*.

Entretanto passei uma temporada no estrangeiro, trabalhei como voluntária no festival de cinema de Estocolmo, estive uma quantidade de anos n' *A Vida Portuguesa* com a Catarina Portas, que também tinha eventos culturais. Basicamente, o amor ao cinema é uma coisa antiga e o facto de ter passado também pela função pública, que foi onde estive nos dois anos anteriores até ao Doclisboa, também me dá uma nova valorização da experiência de trabalho aqui em termos de produção, de comunicação, de tudo.

Porque na função pública, por um lado, há mais meios mas depois também há muitas entropias e há uma tendência para o atrofio. E o Doclisboa, apesar de não ter muitos meios, é um espaço de grande liberdade onde, por um lado, tens margem de manobra para experimentar coisas ao nível de comunicação (o que funciona nas redes sociais, o que funciona nas newsletters). Eu própria estou agora a tentar afinar como vai ser a comunicação do Doclisboa daqui para a frente e por isso é muito útil todo o *input* que tenho recebido da Cíntia, da programação, da direcção executiva.

Mas neste momento, o que estamos mesmo a fazer é a traçar as linhas para o futuro. Queremos fazer uma coisa de maior fôlego, queremos que o Doclisboa se assuma cada vez mais como a marca cultural que é. Quando eu cheguei, uma das primeiras coisas que apareceram para fazer, foi rever o dossier de parceiros, que era uma coisa muito antiga e não tinha uma única página de

referência à “marca” e eu achei que isto não fazia muito sentido sobretudo quando se está a comunicar directamente com marcas.

O Doclisboa é um festival que está na linha da frente dos festivais de cinema portugueses e sobretudo quando se faz a comunicação com os parceiros – e, como tu sabes, os patrocinadores são muito importantes para manter o festival a funcionar – acho que muitas vezes se pensa na comunicação para fora, para o grande público ou para as pessoas que já vão ao Doclisboa. Mas a preocupação agora é segmentar a comunicação e, se estamos a falar em marca, também temos que adoptar um vocabulário que eles percebam e que faça sentido para eles ou não sentem o ímpeto de patrocinar.

Acho que em termos de comunicação cultural é preciso pensar em todas as frentes e muitas vezes os festivais, também por falta de tempo ou por falta de recursos, concentram-se muito no público do festival.

E o que queremos fazer agora com o Doclisboa é cada vez mais chegar a um grande público e certificarmo-nos de que a comunicação também está direccionada para os parceiros, para os patrocinadores. E aí temos que falar em “*engagement*”, temos que falar em “activações de marca”... Em termos de vocabulário é toda uma outra comunicação que não existia no Doclisboa até agora e que começa a existir. E, da mesma forma, direccionada também para os vários públicos.

Eu acho que isto até já acontece no que toca ao Projecto Educativo: sabem que não podem falar para as crianças da mesma maneira como apresentam um filme numa sala da Culturgest mas ainda não tinha ocorrido que se calhar também não podemos falar para as marcas da mesma maneira que falamos para um grupo de programadores de cinema.

Esta estratégia surgiu numa conversa inicial com a Cíntia. Queremos que o Doclisboa chegue cada vez mais ao grande público e, para isso, vamos usar esta estratégia de segmentação na comunicação do festival, para fazer os filmes encontrar o seu público e vice-versa.

Porque a programação do Doclisboa, apesar de ser muito exigente e muito empenhada – e é bom que continue assim – também tem títulos cada vez mais abrangentes que são susceptíveis de encher salas e chegar ao grande público.

Portanto, é importante perceber que quando falamos para pessoas diferentes temos que comunicar de maneiras diferentes.

**Fala-me sobre a estratégia do Doclisboa para este ano, passando por materiais gráficos, parcerias, redes sociais, etc.**

Nos materiais gráficos a ideia é manter o mesmo tipo de linguagem – porque temos um ótimo designer a trabalhar para nós e temos uma imagem que é reconhecida em todo o lado e que as pessoas facilmente identificam como sendo do Doclisboa. Isso é importante para o reconhecimento da marca e queremos continuar nessa linha.

Vamos reunir com ele agora já a partir do princípio de Julho para começarmos a definir materiais.

Outra coisa que me surpreendeu muito – e agora abro aqui um parênteses – foi a quantidade de coisas que o Doclisboa faz para além do festival, que eu acho que as pessoas não se dão conta e que é uma riqueza grande de comunicar.

Uma das rubricas de comunicação da estratégia que defini para o próximo ano é «Outubro e o ano inteiro», para dizer que o Doclisboa não acaba naqueles 10 dias. Porque entretanto já temos esta parceria com o Cinema Ideal, porque entretanto continuamos a fazer o Projecto Educativo o ano inteiro, que dá a ver os filmes que passaram no festival; são sempre novas oportunidades e eu acho que isto não era muito explorado até aqui e é um foco importante na comunicação daqui para a frente.

Por exemplo, se fores agora às redes sociais e ao site, também fizemos uma coisa interessante no âmbito do Projecto Educativo que foi o Projecto AVA – Videoteca Digital, que inaugurou esta semana no Porto e que vai inaugurar em breve em Lisboa.

E mesmo eu, que já conhecia algumas pessoas do Doclisboa, não me dava conta que isto existia, portanto imagino que o grande público não faça sequer ideia; acha que o Doclisboa se esgota naquele festival.

É importante que a comunicação ao longo do ano também vá solidificando essa ideia de que há de facto aqui uma equipa que faz serviço público – porque é mesmo serviço público – durante o ano inteiro. E fecho aqui o parêntese.

Nas redes sociais estamos a tentar explorar o potencial de cada rede, porque são todas muito diferentes entre elas. O *Youtube* é uma rede que eu acho que faz sentido explorar porque, segundo as estatísticas, as pessoas passam cada vez menos tempo a ver televisão e nós trabalhamos com filmes e com vídeos, portanto faz todo o sentido que estejamos presentes no *Youtube*.

Depois, o *Facebook* porque é a rede social com maior impacto em Portugal e temos uma base de seguidores que já está quase nos 40 mil, e também estamos a segmentar amigos das pessoas que nos seguem, portanto queremos expandir cada vez mais por aí.

O *Facebook* também tem aquela coisa boa: tem um bocadinho de *Youtube*, tem um bocadinho de *Instagram*, podemos pôr um álbum de fotos, vídeos, um link externo, etc.; acaba por ser um bom agregador daquilo que acontece nas outras redes e impulsiona as demais. Até porque queremos cada vez mais interligar as redes; não diria a alimentarem-se umas às outras, mas que haja ali um complemento e uma ligação óbvia e cada vez mais fluida.

Temos apostado nalgum *Facebook* pago porque o algoritmo assim o obriga mas tudo isto é calculado estrategicamente e planeado com o orçamento que temos e distribuído ao longo do mês, consoante também as actividades que há; portanto, é uma gestão que se vai fazendo.

Os eventos são sempre uma forma óptima de mandar lembretes às pessoas e de contornar um bocadinho esta questão do algoritmo. O *Instagram* também faz todo o sentido porque o festival tem um grande impacto visual e por isso temos sempre óptimas imagens para partilhar e queremos tirar mais partido disso.

Temos reforçado a nossa presença no *Instagram* precisamente por isso e temos visto também o público a crescer. Por exemplo, no mês passado ultrapassámos os 100 likes no *Instagram*, que era uma coisa que nunca tinha acontecido; já se começa a ver a borbulhar um bocadinho mais.

Temos também uma página *Linkedin* que não era alimentada mas que eu acho que faz sentido alimentar dentro da natureza da própria rede, pensando que o *Linkedin* é sobretudo uma página usada para fins profissionais. Queremos aproveitá-la para divulgar, não tanto coisas como estreias

ou actividades de longo alcance – que divulgamos no *Facebook* – mas apostar sobretudo em eventos de profissionalização, por exemplo o Arché, que é mais virado para a indústria.

Queremos usar o *Linkedin* também para convocar voluntários para o festival – faz mais sentido ali do que no *Facebook*. Até porque depois no *Facebook* há sempre pessoas que não percebem bem esta lógica dos voluntários e levem a coisa para o campo da indignação e o *Linkedin* funciona melhor neste sentido.

O *Twitter* também continuamos a alimentar, apesar de não ser uma rede das mais influencias em Portugal, mas ao mesmo tempo permite-nos chegar a um público um bocadinho mais “intelectual”, que é o público que vai ao *Twitter*: jornalistas, pessoas ligadas ao cinema e que acompanham os festivais.

Achamos que faz sentido manter, não com o mesmo investimento que pomos no *Facebook* e no *Instagram*, por exemplo. Temos uma tabela para os dias da semana com o investimento para cada uma dessas redes.

### **Em que momentos-chave consideras imprescindível fazer um *post* pago?**

Para os dias do festival – como tu sabes, a lógica é diferente – ainda não comecei a pensar como isso irá funcionar. Mas temos apostado sobretudo nas estreias do 6.doc porque para nós é importante esta parceria que temos com o Cinema Ideal, que permite que alguns filmes do festival que não teriam estreia comercial cheguem a uma sala; achamos que é um investimento que vale a pena.

Reforçámos também o investimento agora no lançamento da Videoteca Digital, o Projecto AVA, também porque tem financiamento europeu. Portanto, há um orçamento específico e faz sentido investir para divulgar aquilo que é um projecto pioneiro a nível europeu: são 21 filmes no total que as pessoas podem ver de forma gratuita. É uma iniciativa que está a ser coordenada pela equipa do Projecto Educativo e também ajuda a mostrar o que fazemos numa base anual.

Investimos no Arché e no *Call for Entries* do Doclisboa porque é importante chegar longe com a notícia de que estão abertas as inscrições e as pessoas podem mandar os seus filmes. E até ao momento foi isto.

Outra coisa que temos tentado fazer é escalá-los por forma a que os outros *posts*, que são orgânicos, também possam beneficiar destes *posts* pagos e a coisa está a correr bem. Não só a nível de *likes* mas também a interação com a página tem crescido e parece-me uma boa estratégia a seguir. Neste momento estamos a testar, a ver o que funciona, mas parece estar a funcionar.

**Em termos de redes, cada plataforma tem as suas particularidades. Como é feita a divisão de publicações por rede? Neste caso o *Twitter*, o *Facebook*, o *Instagram*, o *Youtube* e o *Linkedin*.**

Normalmente a sobrecarga (sobrecarga no bom sentido) vai para o *Facebook* porque temos consciência de que nem todas as pessoas nos acompanham à mesma hora; percebemos que o nosso público está mais online por volta da hora de almoço e mais ao final do dia, portanto estamos a tentar partilhar os *posts* mais importantes nessa altura.

Quando eu cheguei havia a ideia de que todos os dias às 10h da manhã tínhamos que partilhar um *post* – é uma teoria que eu também já tinha ouvido noutros sítios – mas pelo menos com o nosso público não é o que colhe maior adesão.

Por outro lado, o *Facebook* permite partilhar mais coisas sem cansar tanto as pessoas. Digamos que aquilo que eu tenho procurado fazer na comunicação do *Facebook* do Doclisboa é dar perspectivas diferentes sobre uma mesma coisa.

Por exemplo, se fores espreitar os *posts* sobre o Martírio, o filme que esteve agora no Cinema Ideal, a descrição que havia no site do *Doclisboa* era uma coisa mais técnica e eu achei que havia tantas portas de entrada para aquele filme que não fazia sentido estar sempre a repetir o mesmo discurso.

Inicialmente era pôr mais o foco na história do filme mas depois descobri uma fotografia incrível do realizador há 40 anos quando ele começou a desenvolver aquele trabalho no Brasil e que

cruzei com uma fotografia de agora e aí o tópico já era “40 anos separam estas imagens, foi o trabalho que ele desenvolveu estes anos todos”. Outra porta de entrada pode ser, por exemplo, o prémio que ele ganhou no Doclisboa ou a própria carreira internacional que os filmes fazem.

Percebi que a informação que se põe sempre no comunicado de imprensa, onde vai tudo de enfiada (resumo do filme, biografia do realizador, trajecto nos festivais, etc.), podia ser reaproveitada e transmitida de formas diferentes e ser trabalhada quase que por parágrafos, sendo que cada parágrafo transmite uma história diferente.

A minha preocupação também foi humanizar a comunicação do Doclisboa porque, por um lado, há uma componente formal e técnica que é muito importante que não se perca, mas ao mesmo tempo as pessoas respondem mais facilmente quando há qualquer coisa naquela história que lhes toca ou com que se identificam.

Isto para mim é a pérola do Doclisboa e é maravilhoso trabalhar comunicação assim, quando tens tantas portas diferentes para um mesmo filme, para um mesmo tema. E nas redes sociais isso pode funcionar muito bem, porque em vez de querermos contar a história do princípio ao fim num *post*, podemos doseá-la e ir fazendo *posts* pela semana inteira, em que cada dia pomos um foco diferente. E isso pode ser refrescante em termos de comunicação.

O *Facebook* permite-nos juntar texto e imagem de uma forma que o *Instagram*, por exemplo, não permite tanto, pelo que no *Instagram* a preocupação é sempre reduzir o texto ao mínimo e pôr o foco na imagem.

No *Twitter* podemos, por exemplo, partilhar artigos de imprensa que se relacionem com aquele tema. É um espaço onde as pessoas estão mais dispostas a questionar-se, a pensar, a levar a coisa para uma outra escala.

**Voltando aos materiais gráficos, de um ponto de vista prático, dá-me a tua posição relativamente à diversidade de materiais e a locais de colocação/exposição estratégica.**

Uma coisa que ficou decidida este ano foi, para os jornalistas, não dar coisas imprensas; tudo em *pens*. De resto, com os outros materiais, a ideia é continuar porque apesar de estarmos num

mundo cada vez mais digital ainda é importante que exista um catálogo que tem uma relação de afinidade durante o festival e não só, porque há muitas pessoas que colecionam estes catálogos.

Dos materiais que se fizeram, e como não houve espaço para excedentes, a ideia é dar seguimento à mesma linha e vamos continuar a usar os telões, os *grimshaws*, vamos continuar a fazer o programa, o catálogo, postais — que queremos que estejam prontos mais cedo este ano para levar também para outros festivais internacionais onde também podem ser divulgados.

**Focando um bocadinho as restrições de orçamento e fazendo uma ligação directa aos materiais gráficos, no caso dos materiais gráficos em transportes (nós tivemos a possibilidade de fazer divulgação no metro), se houvesse possibilidade em termos orçamentais de usar Metro, Carris, CP, etc., achas que isso seria demasiado ou que por outro lado, seria apenas uma boa alimentação da exposição do festival?**

Nós queremos chegar também, por exemplo, aos TOMIs e àqueles suportes digitais que estão ligados aos transportes públicos e em que é um bocadinho mais fácil negociar preços.

Eu não vejo problema nenhum em anunciar o Doclisboa em autocarros da Carris mas talvez pegasse num filme que à partida se soubesse que iria atrair grande público e neste caso que fosse também uma porta de entrada para o Doclisboa. Ou seja, não assumir que todas as pessoas entram no Doclisboa da mesma maneira.

É lógico que o poster do festival deve ser a identidade dominante mas também me parece que podia ser interessante pegarmos em filmes particulares do festival que fossem mais de grande público e que podíamos divulgar em transportes públicos, onde fizesse sentido.

Vamos continuar a ter também os cartazes na rua, se bem que agora há uma questão com isso porque a câmara está a reduzir cada vez mais a área onde se podem afixar cartazes e está a começar a multar as próprias instituições.



**Qualquer pessoa que ande de transportes sabe que os passageiros passam as viagens ou com o telemóvel, ou a ler ou a ouvir música, e nem sempre absorvem o que os rodeia.**

Eu percebo o que dizes mas ao mesmo tempo creio que seja também uma oportunidade para nós, no sentido de podermos ter uma comunicação cada vez mais direcionada com as pessoas. E a vantagem dos meios digitais é que nos permite direcionar-nos ao telefone de cada um.

Por exemplo, com a *newsletter* estamos a procurar cada vez mais que seja *mobile friendly*. E eu acho que este é o grande potencial do digital. Antigamente, podia-se investir em cartazes enormes e posters nas ruas mas nunca se sabia quantas pessoas passavam por aquela rua e viam aquele cartaz.

Hoje em dia, com as estatísticas, tu consegues saber quantas pessoas carregaram, abriram, leram, até onde leram... E isto, por um lado, assusta-me enquanto consumidora (porque não gosto de me sentir monitorizada enquanto indivíduo) mas a verdade é que, para quem trabalha em comunicação, é essencial.

**No entanto, tendo as pessoas absorvidas no que quer que seja que estejam a fazer e não estando a dar conta da publicidade que os rodeia dentro dos transportes em que estão a circular, achas que investir num maior número de publicidade física, especificamente em transportes, seria um desperdício, uma vez que se calhar não terá a atenção pretendida?**

Eu percebo o que tu dizes. Acho que se aplica mais no interior do metro porque é um sítio onde tens espaços mais dedicados para publicidade mas por exemplo no interior dos autocarros acho que a coisa é um bocadinho mais limitada.

Ou se fazia algo completamente fora da caixa, do género aquelas coisas onde te seguras pôr película de filme ou decorar os autocarros por dentro numa onda cinema... Porque a publicidade nos autocarros funciona melhor para quem vê de fora, quando a mancha gráfica é maior. Dentro do autocarro, se calhar as pessoas reparam mais em *t-shirts* ou sacos, que as outras pessoas carregam, por exemplo. E faz sentido investir aí, mas já entramos em *merchandising*.

**O *merchandising* é o meu próximo ponto. Qual é a tua posição relativamente à mancha do *merchandising*?**

Gostava que para além de dizer “Doclisboa” tivesse algo apelativo, inspirador e que fizesse as pessoas ter mesmo vontade de vir ao festival.

Por exemplo, quando eu estava na EGEAC via as *t-shirts* das marchas populares serem dadas às pessoas e ouvia “Ah isto é ótimo para fazer a limpeza lá em casa”. Ou seja, são vistas como algo útil para ir ao ginásio mas não é bem aquilo que te representa para andares na rua. E, portanto, eu apostaria numa coisa que tivesse um *twist*. Que tivesse o selo do Doclisboa mas ao mesmo tempo que fosse mais além.

Mas isso é uma preocupação transversal a toda a comunicação; é algo que se pode fazer também nas redes sociais, com um lado peculiar.

**Nesse sentido, não só tendo em conta as restrições orçamentais, que existem sempre, mas de uma forma abrangente, em termos práticos, o investimento em *merchandising* prender-se-ia em que artigos, especificamente?**

A meu ver a concretização do *merchandising* é uma tarefa mais da produção; definir e concretizar esses materiais. Claro que depois a comunicação tem um papel na divulgação dessas coisas.

**Gostaria de te ouvir relativamente a *newsletters*, em termos de pertinência e de relevância.**

Eu sou uma grande fã de *newsletters*. Já ouvi opiniões de como as *newsletters* não funcionam, que ninguém as lê. Pessoalmente, acho que têm um lado muito prático que é o facto de não teres que ir a um *site* procurar informações.

Há *sites* que queres acompanhar mas não tens tempo de ir lá todos os dias. Isso foi uma coisa que os jornais perceberam muito bem, que as pessoas não se sentam no computador de manhã a consultar os *sites* todos e ver quais são as notícias do dia.

Também é verdade que há dias em que não tenho tempo para abrir aquela *newsletter* e não abro; vai para o lixo. Mas a verdade é que quando abro fico a saber coisas que de outra maneira não ficaria a saber.

Portanto, permite-te esta ligação sem teres que ir à procura, que eu acho que é uma coisa que as pessoas subvalorizam, e depois dá-te o acesso directo. Nós [no Doclisboa] estamos a redefinir a *newsletter*. Manter uma *newsletter* mensal, isso sem dúvida nenhuma.

Depois também é um bocadinho complicado porque há coisas em que temos um lençol de informação e outras muito pouca. Talvez adoptemos um formato em que se a pessoa quiser ler mais, encaminhamo-la para o *site*.

Mas esta é aquela fase em que ainda dá para testar coisas. Acho muito importante que as imagens iniciais sejam fortes, é uma forma de agarrar a pessoa. Inclusivamente, as instruções que tenho da Cíntia é de que as *newsletters* passem a ser menos informativas e mais sedutoras.

Porque essa é a fase em que as pessoas fazem *unsubscribe*: quando por um lado não se sentem seduzidas pelo conteúdo que se quer transmitir ou por outro lado ficam com a sensação de que lhes estás a meter a informação pelos olhos dentro.

Há o lado factual, que também é importante: em todo o lado tem de estar tudo pormenorizado (a que horas, em que dia, qual é o contexto, etc.); passar o essencial da informação mas de uma forma interessante, em vez de ser estritamente factual.

### **Fala-me sobre o *site*.**

O *site* vai continuar na mesma em termos gráficos. O que nós queremos é que seja um bocadinho agregador de tudo o que acontece no universo Doclisboa e APORDOC. Em termos de imagem não vai mudar, até porque está bem e funciona.

Por um lado, é um meio que nos permite expandir um pouco mais; por exemplo, em termos de texto podemos alongar-nos porque sabemos que se as pessoas lá vão é porque querem encontrar informação mais detalhada. Até porque dentro do nosso público há muitas pessoas que estudam

ou trabalham em cinema, procuram essa informação e portanto é muito importante que essa informação esteja no *site*.

E perceber que o que pomos no *site* não é a mesma coisa que pomos no *Facebook* ou no *Instagram* é o melhor uso que podemos fazer.

**Achas, portanto, importante redigir cada informação já direcionada para cada plataforma para onde vai.**

O método de trabalho que eu uso é: recolho a informação, trabalho-a, ou vou ver um filme e escrevo sobre ele e vou buscar, consoante o caso, citações ou sinopses. Também ajuda muito falar com o Miguel [Ribeiro] ou com a Joana [Sousa], que às vezes veem um filme e conseguem resumir-mo numa frase; já é um conceito de comunicação que eu posso usar.

Já deu para perceber que aqui no Doclisboa queremos funcionar, cada vez mais, como uma equipa em sinergia, em que todos temos coisas que se podem aproveitar. E trabalhar com uma equipa assim é uma coisa maravilhosa.

Uma das coisas que eu quero recuperar, e que foi usada o ano passado durante o festival, é pôr os membros da equipa a recomendar filmes. Também faz parte do esforço para humanizar o festival e estabelecer uma ponte com as pessoas.

Mas voltando à questão: começo por recolher informação de texto, imagens, trabalhar isto tudo. E fico com um bloco de informação que já é uma boa base, por exemplo, para um comunicado de imprensa mas que depois também posso dissecar em fragmentos.

Às vezes são as próprias imagens que me sugerem conteúdo-texto, como aquela imagem do realizador de há 40 anos atrás. Isto depois adapta-se às redes sociais pela sua própria lógica. Por exemplo, no *Instagram* a imagem é base e o texto deve ser um auxiliar.

Basicamente, tento trabalhar a informação de base e depois adaptá-la às particularidades de cada suporte.

### **Fala-me sobre as parcerias.**

Temos parcerias com a RTP, com a NOS e com a TV Cine & Séries, que tem um programa de curtas e que depois também passa na RTP, em que levam convidados para entrevistas.

Estas parcerias, do ponto de vista da comunicação, são sempre muito importantes porque primeiro, permitem-nos chegar mais longe do que os nossos próprios meios e suportes; porque se podemos estar nos *Facebooks* dos nossos parceiros alcançamos uma audiência muito mais vasta. Alarga de uma forma incrível a nossa audiência e isso não pode ser descurado.

Mas depois também é interessante ver como, caso a caso, podemos criar aqui um esquema que funciona para ambas as partes, até porque não é só o Doclisboa que ganha com isto mas também os parceiros.

Ainda no outro dia tivemos a reunião com a NOS em que nos disseram que estavam muito contentes com o apoio ao festival e com o *feedback* das pessoas que gostavam do festival. Isso é sempre bom para nós.

Uma outra parceria muito boa em termos de comunicação é a ETIC. Os alunos, como vêm com as câmaras, permitem-nos chegar onde não conseguiríamos sozinhos. E é também uma mais-valia para eles porque aprendem no terreno, a fazer.

**Estas parcerias que referiste são parcerias *media* ou parcerias de comunicação. Queria também ouvir-te um bocadinho relativamente aos outros tipos de parcerias, como sejam as institucionais e as que nada têm a ver com a cultura mas que ainda assim são uma ajuda para a concretização do festival.**

Acho as parcerias institucionais muito pertinentes porque nos permitem chegar a um público que é muito nosso. Por exemplo, faz todo o sentido termos postais e materiais de divulgação na Cinemateca, porque há uma afinidade natural. Ou no Cinema Ideal, no [Cinema] São Jorge e na Culturgest, até porque são sítios onde o festival também decorre e são dos parceiros mais importante que nós temos.

Relativamente às outras parcerias (restaurantes e afins) não sei muito bem como funciona. Acho que era boa ideia o Doclisboa aliar-se a uma marca de café e fazer pacotes de açúcar, porque toda a gente bebe café – são estas coisas pequeninas que também ajudam à divulgação.

**Considerações adicionais, alguma coisa que queiras acrescentar.**

Não me ocorre nada que tenha ficado de fora. Acho que o importante para a comunicação do Doclisboa – como para qualquer comunicação – é a capacidade de contar uma história.

É algo que fazemos desde sempre e que continua a aproximar as pessoas. E é esse também o *allure* do cinema: a forma de contar histórias.

## **Anexo F // ENTREVISTA**

### **Miguel Ribeiro (Coordenação de Programação)**

#### **Fala-me sobre a tua presença no Doclisboa (e, se for o caso, na APORDOC).**

Eu comecei com a APORDOC a partir do Doclisboa, em 2010, porque fui voluntário do festival em 2010 e 2011. Depois em 2012 terminei a minha licenciatura e fiz estágio na APORDOC, na associação; estágio de produção, que basicamente era actualizar bases de dados.

Ainda durante esse estágio houve uma reorganização da equipa lá dentro e eu comecei a assumir a organização das inscrições já do festival (Doclisboa) e depois a partir daí comecei a fazer a reserva de filmes que íamos programando e fazendo algum acompanhamento – mas isto já numa fase muito final – das linhas de programação.

Peguei mais na programação depois do ponto de vista da produção e também nesse ano estava a surgir uma secção nova que era o Cinema de Urgência, que ainda existe e que eu e a Ana Pereira acabámos por pegar nessa secção; fizemos uma proposta — foi a minha primeira experiência de programação e foi feito em parceria muito estreita com a direcção: fazíamos propostas e iam-nos dando *feedback*.

Entretanto fui fazendo essa parte da produção da programação em 2012 até ao festival, a organização das *Q&A* 's, acompanhar a projecção das grelhas.

Depois do estágio passei logo para estágio do IEFP e esse estágio já foi a acompanhar toda a fase de produção da programação, ou seja, acompanhei as inscrições desde a abertura até ao fecho. Também nessa altura houve uma grande mudança na equipa e durante grande parte do ano fui eu, a Ana e a direcção do Doclisboa que estávamos a assegurar tudo — eu e a Ana a assegurar quase todas as funções de produção, o que fez com que nesse ano 2013 fosse muito difícil de distinguir o que era Doclisboa e o que era APORDOC porque estava tudo muito ligado, ou seja, todas as necessidades da APORDOC e todas as necessidades do Doclisboa eram cobertas por nós, não havia distinção da equipa a não ser o Doc's kingdom que sempre foi um projecto mais autónomo nesse aspecto; sempre teve uma equipa muito própria.

Em 2013 já fazia o acompanhamento das reuniões de programação, dos relatórios dos programadores, das classificações que davam, mas ainda não programava. Nesse ano já fiz toda essa parte de reserva de filmes e de colaboração com o *print traffic*, portanto esse ano já coordenava toda essa parte da programação.

Depois em 2014 comecei mesmo a trabalhar com a APORDOC. As minhas funções mantinham-se sendo que nesse ano comecei a fazer também pré-selecção, ou seja, não programava (apenas o Cinema de Urgência que programo até hoje com a Ana).

[A pré- selecção] era basicamente ver os filmes inscritos e distinguir entre “isto nunca terá um lugar no Doclisboa” e se remotamente pudesse haver ali algum traço de cinema que tivesse a ver com a nossa linha de programação dizia sim ou não, sempre com critérios muito objectivos — não era gosto ou não gosto; basicamente era retirar tudo o que fosse reportagens, institucionais porque aparecia muito disso nas inscrições; ainda aparece mas cada vez menos também porque as inscrições agora são pagas.

Houve uma mudança na passagem de enviar DVD’s para o digital: as inscrições eram absolutamente gratuitas mas as pessoas tinham que pagar o envio dos DVD’s por correio e quando isto mudou, quando começou a ser tudo com *links* recebíamos muitas inscrições porque o pessoal inscrevia tudo. Podia haver uma remota chance daquilo fazer algum sentido então haviam coisas que não tinham nada a ver com a programação do Doclisboa e também foi um bocado por isso que me pediram para fazer pré-selecção: porque estava a ser uma coisa meio assustadora, muito mais filmes do que alguma vez os programadores teriam a capacidade de ver e a maior parte deles não se inseriam na linha [de programação] do Doclisboa.

Então começámos a cobrar valores super simbólicos, valores muito baixinhos e, no fundo, iguais aos que se gastava antes quando tinham que enviar por correio os DVD’s para os festivais mas para fazer uma triagem daquilo. As pessoas tinham que ir aos sites e ler os requisitos e etc. Claro que também está associado ao facto de o Doclisboa estar a crescer cada vez mais.

As minhas funções foram-se mantendo, acrescentou-se essa coisa da pré-selecção e depois em 2015 comecei mesmo a programar, ou seja, integrei o comité de programação e a fazer a Competição Internacional, a Competição Portuguesa e os Riscos. E nesse ano também surgiu [a secção] Da Terra à Lua, portanto estava no meio de toda a programação do festival, sendo que



nós programamos em colectivo e também nesse ano entrei para uma lista da direcção da APORDOC.

Claro que estou a resumir muito as funções, sendo que conheces o que é festival e sabes que as coisas são muito mais premiáveis do que isto que eu estou a dizer, ou seja, a equipa da APORDOC nunca foi grande nunca houve muita distinção entre o que são as necessidades da associação e as do festival: sempre houve muito uma lógica de nos chegarmos à frente e fazer o que houver para fazer. Ou seja, esta coisa das funções é sempre difícil de dizer porque são sempre coisas do dia a dia.

Em 2016 já assumia a coordenação integral do festival e este ano 2018 divido a coordenação de programação com a Joana Sousa, que era minha assistente até ao ano passado. Eu estou a fazer coordenação de programação mas numa lógica não tanto de produção mas mais de estratégia de coordenação e de como o orçamento da programação é gerido, e depois a fazer toda a ligação entre a programação e os outros departamentos do festival, que foi uma coisa que nos achámos que fazia falta: uma pessoa da programação, que está mais liberta da produção para poder pensar como é que a programação pode ser tratada pelos vários departamentos do festival, seja a produção executiva, o Projecto Educativo, a comunicação.

Ou seja, imagina: há um filme que é programado e neste momento eu falo imediatamente com a Manuela (que é a nova directora de comunicação) sobre o contexto dentro do festival, ao mesmo tempo que falo com a produção sobre quem é que se deve contactar para promover este filme, sejam embaixadas, sejam outras entidades, ou seja faço *brainstorming*; não sou eu sozinho a pensar a partir disto e estar mais liberto desta coisa de tratar o filme estar em contacto com as distribuidoras que me tomava muito tempo e que não permitia que a programação fosse imediatamente expelida para os outros departamentos.

**A nível de comunicação estratégica e divulgação do festival e da programação do festival, fala-me sobre estratégias de comunicação que tu aches que sejam indispensáveis e relevantes, quer a nível de materiais gráficos, quer a nível de presença digital ou virtual, quer a nível de parcerias.**

Eu não sendo de comunicação, consigo falar mais sobre quais são as minhas expectativas para o trabalho de comunicação e consigo mandar bitaites sobre coisas que na minha cabeça possam fazer sentido mas que depois a minha directora de comunicação pode dizer que não fazem sentido nenhum.

Importa notar que o Doclisboa, sendo um festival internacional, há dois campos completamente diferentes e com lógicas muito diferentes em que o Doclisboa tem que estar constantemente a jogar, que é o campo nacional e o campo internacional.

Porquê? Porque a nível internacional, aquilo que nos importa é uma coisa muito mais ligada à indústria, portanto o que importa é notar o crescimento do festival, dos *guests*, que imprensa vem ao festival, o que acontece aos filmes que estreiam no festival, para que outros festivais vão, que filmes é que têm distribuição, que filmes têm *feedback* na imprensa internacional...

Porque é para isto que eles querem os festivais não é? Para a partir daí criarem o seu próprio percurso internacional e o Doclisboa é um festival que cada vez mais estreia filmes, ou seja, em Portugal é o festival que estreia mundialmente e internacionalmente filmes na sua Competição Internacional, não há mais nenhum.

A partir do momento em que nos propomos a fazer esse trabalho, há consequências muito práticas que têm que acontecer imediatamente para que as pessoas tenham essa confiança no festival e havendo essas consequências práticas é muito importante que os realizadores, produtores, distribuidores saibam que essas consequências estão a acontecer para que haja uma confiança e uma vontade de estrear os filmes connosco e isso só é possível com um corpo de comunicação e imprensa internacional muito forte.

Isto também é um bocado indústria-público porque os filmes portugueses, havendo mais ou menos público têm sempre interesse em participarem num festival com grande potência internacional porque também é isso que lhes interessa: é a partir da sua estreia que vão conseguir depois ter um percurso com importância internacional.

Mas a nível nacional há uma importância muito grande que é conseguir trazer público para as sessões. Porque mesmo que haja uma série de indústria e os filmes a serem comprados e etc., o Doclisboa continua a ser um festival que se insere na geografia da cidade e na agenda cultural da

cidade e temos todo o interesse em que haja público nas sessões, aliás, até porque a nossa ideia nunca foi nem nunca será transformar o Doclisboa num festival de indústria.

Sim, ter muita indústria mas também ter muito público que debata os filmes com os realizadores porque sempre foi essa a nossa ideia: que [o Doclisboa] seja um lugar informal de discussões entre público e indústria e que as coisas se cruzem, o que permite aos realizadores terem também *feedback* não só dos seus pares, mas também *feedback* directo do público e portanto, nesse sentido, o que eu acho mais importante é que consigamos mais e mais sair daquilo que são os canais imediatos que o Doclisboa consegue ter, ou seja, claro que é importante mantermos o *Ípsilon*, toda a imprensa de cultura, todos os *facebooks* e chegar às pessoas que estão mais ou menos ligadas ao meio cinematográfico mas também é muito importante que consigamos mais e mais chegar às pessoas que não vão aos festivais de cinema; conseguir que de alguma forma o festival e as coisas que são tratadas — que nunca são tratadas de forma paternalista mas sim tratadas com a exigência que os filmes pedem — criem caminhos dentro da programação que chamem novos públicos, na expectativa de que a partir de ir ver um filme que possa ser mais imediato para o grande público se possa cruzar com outros filmes, outras cinematografias.

Até porque os festivais têm essa magia. É importante também criar essa curiosidade no público, mesmo no público que não está tão habituado não só a ir a festivais de cinema mas também a ver filmes.

### **Em termos de abordagem prática, como é que isso se faz?**

Aquilo que eu acho é que é super importante estarmos não só nos canais da cultura mas também se calhar no Você na TV e estar na Dica da Semana; isto numa lógica nacional.

A nível internacional, se calhar o programa da manhã de França a querer fazer uma coisa sobre o Doclisboa, pode ter piada mas não é propriamente aquilo que nos interessa, nem lhes interessa a eles, até porque a projecção internacional é mais uma coisa de indústria.

A nível local, claro que sim. Porque nós não acreditamos que os filmes que nós mostramos são para a elite; não acreditamos no elitismo e que só certas pessoas é que conseguem receber certos filmes. Muitas vezes, por motivos sociais, económicos, políticos, o que seja, há pessoas que

simplesmente não têm relação com o festival, nem sabem que ele existe. Portanto é um bocadinho por aí, é tentar quebrar essas barreiras: esse é o gigante desafio.

Como é óbvio, não é por irmos ao Você na TV, por exemplo, que de repente vamos encher salas mas é passando por aí também que a pouco e pouco vais quebrando barreiras e vais trabalhando.

O *Facebook*: eu por exemplo acho que é uma arma super importante no que toca à comunicação destas coisas porque é uma forma muito directa de contacto com o público, e agora há a coisa dos anúncios pagos que escolhes chegar a pessoas que não têm *like* na página do Doclisboa — claro que nunca vais chegar a pessoas muito distantes porque para quem não tem *like* na página o algoritmo funciona por amigos de amigos mas mesmo assim tu consegues a partir dali chegar a um publico super abrangente.

É importante não esquecer que as pessoas também veem menos televisão, leem menos jornais... Cada vez mais há uma relação mais distante daquilo que são os canais mais imediatos de difusão cultural.

Tu tens uma potência de audiência enorme, totalmente difundida pelos canais mais pequeninos e cada vez mais uma coisa fundamental num festival é ter a possibilidade de trabalhar em comunicação direccionada cada um dos seus filmes, que é uma trabalhadeira gigantesca mas se pensares: não havia festivais há 50 anos atrás mas se houvesse, há 50 anos havia o canal 1 e o canal 2 e punhas a passar lá publicidade e toda a gente sabia mais ou menos que o festival estava a acontecer.

Hoje em dia tu tens pessoal que nem sequer vai ao *Facebook* mas depois recebe uma *newsletter* de qualquer coisa e esse filme toca directamente com essa questão e essa pessoa passa a saber que esse filme existe e que aparentemente é super importante para ela. E essa *newsletter* que chega a 100 pessoas, são 100 pessoas que são espectadores imediatos e que às vezes até é muito mais interessante do que todo o trabalho que tu andas a fazer com não sei quantos canais que estão milhares de pessoas a ver mas poucas são público directo.

Por exemplo, tens um filme sobre a cultura brasileira e chegas a uma associação que agrega uma grande parte da comunidade brasileira, por que motivo seja, se calhar é muito mais directo; claro que tu nunca vais programar um filme só para uma comunidade — para cada filme é preciso

encontrar várias linhas de comunicação direcionada mas todo este trabalho é mais interessante e com resultados muito mais interessantes também do que às vezes todo o trabalho de entrevistas atrás de entrevistas — sem descurar essas, claro, mas o que eu acho é que o trabalho da comunicação cada vez é maior porque está tudo muito, muito, muito difundido e tu enquanto cidadão do mundo tens uma escolha mais específica daquilo que te interessa e tu também especificas mais os teus interesses. Se o festival tem 250 filmes tu tens que chegar aos 250 públicos de cada filme.

**A nível de redes sociais, além do *Facebook* que já referiste, consideras que mais alguma rede social teria um papel tão importante como o *Facebook*?**

No Doclisboa isso é engraçado porque o *Twitter* é se calhar a ferramenta mais importante para a parte internacional, não só em assessoria de imprensa, mas também mesmo de produtores, distribuidores, etc.

O *Twitter* é muito imediato e permite partilhar muita coisa e com uma lógica mais hiperactiva, não é como o *Facebook*: no *Facebook* se tu tens muitos *posts* aquilo começa a ficar uma confusão; então às vezes [o *Twitter*] é muito prático.

Depois, eu acho que com o público jovem o *Instagram* é super importante e é uma rede social super difícil de trabalhar para um festival. [Porque] apesar de ter a coisa da imagem e do vídeo, há sempre muita informação associada porque normalmente não trabalhas com uma imagem que te diz tudo, não é? Quando divulgas um filme tens que dar sempre alguma informação. E o texto é uma coisa que não funciona bem no *Instagram* mas apesar de tudo, para coisas mais gerais tipo presenças no festival, como as *stories*, etc. é uma rede social super importante.

O *Youtube* para os *trailers* e o *Linkedin* também mas isso não tem muita relação com o público, é uma coisa mais interna.

### **E a nível de *newsletters*?**

Eu acho que as *newsletters* são sempre uma coisa meio ingrata porque tu sabes que à partida quem as recebe quer recebê-las e à partida está interessado nas publicações, mas o motivo pelo qual cada pessoa pede uma *newsletter* é radicalmente diferente.

A nível de público, se calhar interessa saber que este ou aquele filme vai passar no Doclisboa ou se fazemos sessões no [Cinema] Ideal ou no Largo do intendente. Mas depois a nível de indústria se calhar já interessa mais que este ou aquele filme que passou no Doclisboa está agora a passar no festival tal, a estrear no país tal. Então tem sempre esse lado meio ingrato que é teres que escrevê-las por forma a que quem as abrir não perca logo o interesse ao fim de ler o título.

E depois, por exemplo, temos coisas mais regionais: o Doclisboa acontece sobretudo em Lisboa mas depois ao longo do ano temos actividades ao longo do país e é muito importante termos também essas pessoas a acompanhar o Doclisboa mas é difícil acreditar que essas pessoas que subscrevem a *newsletter* na altura em que o Doclisboa vai lá depois tenham interesse em acompanhar a *newsletter* para depois terem novamente informações quando o Docisboa lá volta — e não podes criar *newsletters* regionais até porque não temos equipa para isso. Tem que ser muito generalista para funcionar mas não demasiado generalista; é uma coisa muito sensível.

### **A nível de materiais gráficos, o que é que tu achas que chega mais rápido ao público, que cria mais impacto, tendo em conta restrições orçamentais?**

Na edição de '17 fizemos uma coisa que eu acho que foi boa: reduzimos muito o número de *posters* na rua e apostámos muito na comunicação de *Facebook*. E eu acho que cada vez mais (porque é muito caro, a impressão de *mupis*, etc. — claro que continuamos a ter presença visual) é mais importante ter visibilidade *online* do que nas ruas, até porque o trabalho visual do Doclisboa é muito particular no sentido em que é muito forte e desperta a atenção por isso. É importante estar presente na cidade mas houve uma mudança de paradigma: as pessoas vão nas ruas ou nos transportes e vão a olhar para o telemóvel.

### **Que pertinência atribuis ao *merchandising*?**

É importante sobretudo quando os materiais são bons: dá uma presença durante o ano; vejo pessoas com sacos do Doclisboa o ano inteiro. Acho que devíamos trabalhar mais nesse sentido.

Já tivemos ideias que acabaram por não ir para a frente, tipo cinzeiros portáteis ou isqueiros... têm que ser coisas que permaneçam ao longo do ano. O *merchandising* é para isso mesmo. Para este ano também já pensámos se calhar fazer outras *t-shirts* mesmo para vender no festival, porque acaba por ser uma forma do Doclisboa existir visualmente, diferente dos cartazes; acaba por gerar mais impacto.

### **A nível de parcerias de comunicação e apoios ao festival?**

O festival sendo feito com um orçamento baixo, é fundamental que hajam *media partners*. Sendo que é um evento cultural, há um interesse da parte da imprensa em cobrir actividades culturais.

Nesse sentido, alargar os *media partners* garante que durante o festival haja uma cobertura oficiosa grande. É importante que sejam o mais diversificado possível: que tenhas imprensa, televisão, rádio.

### **E apoios que não sejam directamente ligados à cultura?**

Isso é fundamental porque nos permite reduzir o orçamento. Seria incrível conseguirmos fazer o festival sem ter que nos associar a privados porque a nossa missão aqui não é dar visibilidade a marcas, temos é parcerias necessárias à subsistência do festival.

Mantemos sempre a independência e integridade: nunca faríamos parcerias com privados que de alguma forma comprometessem a programação mas claro que adorava passar todo o festival do Doclisboa sem ter que largar publicidade de marcas e o que seja mas a verdade é que é muito difícil porque os festivais têm necessidades orçamentais muito maiores do que mesmo com o apoio das marcas conseguem atingir.

Mas sim, gostava que conseguíssemos fazer o festival só com dinheiros públicos. Embora as parcerias com privados ajudem a difundir o festival a outros tipos de público, dependendo de como forem trabalhadas.

Acho super fixe a coisa dos passatempos porque é uma forma de criares um *engaging* porque são feitos *online* entre os potenciais espectadores e os filmes, por exigirem uma pequena pesquisa que leva as pessoas a perderem um bocadinho de tempo a descobrirem mais sobre um filme e sobre o festival. Se calhar quem participa no passatempo e não ganha o bilhete vai na mesma à sessão porque já ganhou esse interesse.